



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

FINANCIAL PLANNING OF THE SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Vít Burša**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Roman Ptáček, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Bc. Vít Burša**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **Ing. Roman Ptáček, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Finanční plánování vybrané společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Metodika práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě finanční analýzy sestavit střednědobý finanční plán, včetně návrhů nápravných opatření pro zlepšení ekonomické situace společnosti.

### Základní literární prameny:

KALABIS, Z. Bankovní služby v praxi. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 148 s. ISBN 80-251-08-2-1.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-247-1835-4.

REJNUŠ, O. Finanční trhy. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 768 s. ISBN 978-80-247-3671-6.

REVENDA, Z. a kol. Peněžní ekonomie a bankovníctví. 5. aktualiz. vyd. Praha: Maagement Press, 2011. 424 s. ISBN 978-80-7261-240-6.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

VALACH, J. a kol. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce na základě především finanční a strategické analýzy zpracovává střednědobý finanční plán a následně navrhuje doporučení a nápravná opatření pro případné zlepšení ekonomické situace analyzované společnosti.

## **Abstract**

The diploma thesis processes a mid-term plan based on a financial and strategic analysis and subsequently proposes suggestions and corrective measures for possible improvement of economic situation of the analyzed company.

## **Klíčová slova**

Finanční plán, strategická analýza, finanční analýza, prognóza, generátory hodnoty, analyzovaná společnost, tržby.

## **Key words**

Financial plan, strategic analysis, financial analysis, prognosis, value drivers, analyzed company, revenues.

## **Bibliografická citace práce**

BURŠA, V. *Finanční plánování vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 122 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Roman Ptáček, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně .....

podpis .....

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval svému vedoucímu panu Ing. Romanu Ptáčkovi, Ph.D. za pomoc při zpracování této diplomové práce.

# Obsah

Obsah .....	5
Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce .....	12
2 Metodika práce .....	13
3 Teoretická východiska práce .....	14
3.1 Charakteristika analyzované společnosti .....	14
3.2 Finanční plánování .....	16
3.2.1 Metody finančního plánování .....	16
3.2.2 Principy finančního plánování .....	18
3.2.3 Zásady finančního plánování .....	19
3.2.4 Druhy finančního plánování .....	20
3.3 Strategická analýza.....	21
3.3.1 Funkce a účel strategické analýzy .....	21
3.3.2 Relevantní trh a jeho prognóza .....	22
3.3.3 Nejznámější modely strategické analýzy.....	24
3.3.4 Externí strategická analýza .....	24
3.3.5 Interní strategická analýza .....	30
3.4 Finanční analýza.....	33
3.4.1 Účetní výkazy jako podklad pro finanční analýzu.....	33
3.4.2 Postup finanční analýzy .....	34
3.4.3 Metody finanční analýzy .....	35
3.4.4 Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů.....	36
3.4.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	37
3.5 Generátory hodnoty.....	41



3.6	Finanční plán .....	46
3.6.1	Sestavení finančního plánu a jeho podoba.....	46
3.6.2	Výkaz zisku a ztráty a plánování jeho hlavních položek.....	47
3.6.3	Výkaz peněžních toků a plánování jeho položek.....	48
3.6.4	Rozvaha a plánování aktivních a pasivních položek .....	49
4	Analýza problému a současné situace .....	50
4.1	Strategická analýza.....	50
4.1.1	Analýza vnějšího potenciálu .....	50
4.1.2	Analýza vnitřního potenciálu podniku.....	64
4.2	Vymezení relevantního trhu a prognóza tržeb .....	67
4.3	Finanční analýza.....	74
4.3.1	Horizontální a vertikální analýza rozvah .....	76
4.3.2	Horizontální a vertikální analýza výkazů zisku a ztráty .....	79
4.3.3	Analýza poměrových ukazatelů analyzované společnosti.....	84
4.3.4	Shrnutí finanční analýzy .....	87
4.3.5	Porovnání vybraných poměrových ukazatelů s nejbližšími konkurenty ..	88
5	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	90
5.1	Analýza a výpočet generátorů hodnoty .....	90
5.1.1	Tržby.....	91
5.1.2	Zisková marže (analýza).....	92
5.1.3	Prognóza ziskové marže .....	93
5.1.4	Provozní výsledek hospodaření .....	94
5.1.5	Analýza a prognóza složek pracovního kapitálu .....	94
5.1.6	Analýza a prognóza investic do dlouhodobého majetku .....	96
5.2	Sestavení variant finančního plánu .....	102
5.2.1	Návrh pesimistické a optimistické varianty výkazu zisku a ztráty .....	102

5.2.2	Návrh pesimistické a optimistické varianty rozvahy .....	104
5.2.3	Návrh pesimistické a optimistické varianty výkazu o peněžních tocích .....	107
5.3	Finanční analýza variant plánu a návrh nápravných opatření .....	112
5.3.1	Finanční analýza variant plánů .....	112
5.3.2	Návrh možných nápravných opatření .....	113
Závěr .....		115
Seznam použité literatury .....		117
Seznam tabulek .....		120
Seznam obrázků a grafů .....		122

## Úvod

Pro sestavení reálného plánu a zároveň věrohodného obrazu budoucího hospodaření analyzované společnosti, který je jedním z cílů této diplomové práce, je v první řadě nutné přihlédnout ke specifickým dané společnosti a respektovat její management. Proto v první řadě proběhla komunikace s manažery, finančními analytiky a controllery z analyzované společnosti, kteří mají nejen jasné představy a vize budoucnosti, ale především dokážou reálně zvážit možnosti své společnosti. Na základě této komunikace byla pak založena koncepce této diplomové práce.

První stěžejní kapitola se zabývá teoretickými východisky, která popisují veškerá fakta, pojmy, postupy a výpočty, které jsou jak v analytické, tak v návrhové části použity, a vysvětluje tak podstatu problematiky z jiného než praktického hlediska. Na část teoretickou pak plynule navazuje část analýzy problému a současné situace, která již na základě podložených dat a faktů analyzuje postavení analyzované společnosti na trhu a v odvětví. Současná situace je tak analyzována pomocí strategické analýzy, která upozorňuje na faktory ovlivňující hospodaření analyzované společnosti z užšího i toho nejširšího okolí. Výsledkem strategické analýzy je pak prognóza tržeb vymezeného relevantního trhu, která je stěžejním krokem při následném sestavování finančního plánu. Finanční analýza pak přináší pohled na dosavadní hospodaření analyzované společnosti.

Poslední stěžejní částí je část s návrhy vlastních řešení, ve které již na základě zpracovaných analýz dochází k vyčíslení jednotlivých generátorů hodnoty, které jsou následně sumarizovány a utříděny do podoby finančního plánu a to do formy účetních výkazů. Nedílnou součástí této části diplomové práce je pak zhodnocení sestaveného plánu respektive plánů a následné vyslovení doporučení a nápravných opatření, které mohou pozitivně ovlivnit budoucnost analyzované společnosti.

# **1 Vymezení problému a cíle práce**

Cílem této diplomové práce je na základě podrobné finanční a strategické analýzy sestavit střednědobý finanční plán, který bude predikovat budoucí hospodaření analyzované společnosti. Na základě zpracovaných analýz také navrhnout nápravná opatření, která se poté budou promítat do sestaveného finančního plánu tak, aby tento finanční plán byl nejen předpokladem do budoucnosti, ale také doporučeným návodem k odstranění slabších stránek z minulosti.

Díličními cíli je tedy především zpracovat důkladnou finanční a strategickou analýzu s tím, že strategická analýza musí přinést vyhodnocení všech faktorů, které mohou mít na hospodaření analyzované společnosti vliv a také zmapovat veškeré okolí včetně odvětví tak, aby bylo možné na tomto základě vyslovit prognózu trhu a v konečné fázi prognózu výše tržeb, od kterých se bude odvíjet drtivá většina plánovaných položek budoucích výkazů. Finanční analýza pak bude východiskem pro posouzení finanční situace analyzované společnosti v minulosti a také jakýmsi odrazovým můstkem pro směřování finančního hospodaření v budoucnosti. Tyto sestavené analýzy nám pomohou nejen pochopit minulost a podložit pravděpodobnost a reálnost sestaveného finančního plánu, ale budou především východiskem pro vyslovení možných doporučení a nápravných opatření analyzované společnosti.

## 2 Metodika práce

Metodika této diplomové práce je založena na užití několika metod vědecké práce, které přispěly k jejímu zdárnému vypracování a splnění vytyčených cílů.

Základní metodou, která byla více či méně využívána ve všech fázích této diplomové práce je **analýza**. Analýza byla využita především v rámci zpracované strategické a finanční analýzy a také z části v kapitole zabývající se analýzou a prognózou generátorů hodnoty.

Druhou často užívanou metodou byla **komparace**. Komparace neboli srovnání bylo využito jak ve srovnání analyzované společnosti s konkurenty, tak také srovnání s odvětvím s tím, že tyto byly srovnávány především na základě vyčíslených poměrových ukazatelů. Komparace byla pak dále použita i v rámci vertikální a horizontální analýzy, kde byly srovnávány hodnoty účetních výkazů a to meziročně. Dále je pak možné prvky komparace najít také při srovnání účetních výkazů jednotlivých variant plánu (optimistické a pesimistické) nebo při srovnání poměrových ukazatelů minulých a plánovaných účetních výkazů.

Další často užitou metodou byla metoda **analogie**. Analogie byla využívána v rámci generátorů hodnoty a následně pak v rámci sestavování jednotlivých variant plánu.

**Modelování**, a to především trendů je další užitou metodou, která byla využita především v rámci **regresní analýzy**, která je sama o sobě další metodou vědecké práce.

Také **dotazování** bylo především v počáteční fázi této diplomové práce hojně využíváno, a to ve vztahu k managementu analyzované společnosti.

Užitých metod bychom našli nespočet, výše uvedené však považuji za stěžejní a nejčastěji využívané. Mezi další metody bychom pak mohli zařadit ještě např. **indukce**, **syntéza**, **měření nebo pozorování**.

### **3 Teoretická východiska práce**

Tato část diplomové práce bude pojednávat o teorii, která bude oporou dále zpracovaných analýz a vlastních řešení samotné diplomové práce. Teoretická část v úvodu rozebere především charakteristiku a představení analyzované společnosti a dále pak se bude zaměřovat nejdříve obecně na finanční plánování a také jednotlivé kroky, které předcházejí samotnému sestavení finančního plánu.

#### **3.1 Charakteristika analyzované společnosti**

Na úvod bych rád zdůraznil skutečnost, která bude patrná ve všech částech této diplomové práce, a to skutečnost, že analyzovaná společnost si přeje zůstat společností anonymní. Majitel analyzované společnosti tedy poskytl veškeré potřebné informace a účetní výkazy s příslibem anonymity, kterou jako autor práce budu plně respektovat.

Analyzovaná společnost byla založena v roce 1990 svým stávajícím majitelem, který si doposud ponechává absolutní rozhodovací pravomoc. Sám majitel analyzované společnosti před jejím založením v oboru stavebních materiálů podnikal jako fyzická osoba, měl tedy dostatečné zkušenosti v oboru, a nic nestálo v cestě založení společnosti, která bude prosperovat a vytvoří si bohatou klientelu i tradici.

Od září roku 1999 sídlí vedení firmy a současně největší prodejna stavebnin v nově vybudovaném prostorném a moderním areálu s nabídkou širokého sortimentu stavebních materiálů, stavební chemie, nářadí, drobné mechanizace a pracovních pomůcek ve Zlínském kraji. Postupně, podle příležitostí a podnikatelských záměrů majitele, vznikly další prodejny/pobočky.

V roce 2007 se pak analyzované společnosti poprvé podařilo překonat hranici jedné miliardy v ročním obratu. A její růst pokračoval. V roce 2010 byla otevřena další pobočka a o rok později byla zprovozněna velkoobchodní kancelář v Břeclavi.

Filozofie analyzované společnosti je založena na poskytování komplexních služeb zákazníkům v oblasti prodeje stavebních materiálů a jejím cílem je neustále zvyšovat počet provozoven tak, aby v každém místě České republiky byl stavební

materiál této společnosti k dispozici. Jak naznačuje níže uvedený graf, tento cíl se jí daří obstojně plnit. V současné době má analyzovaná společnost více než 120 zaměstnanců.



**Obrázek 1: Provozovny analyzované společnosti**  
(Zdroj: materiály analyzované společnosti)

Níže uvedená tabulka zobrazuje základní informace o analyzované společnosti dle údajů z obchodního rejstříku.

**Tabulka 1: Základní informace o analyzované společnosti**

<b>Právní forma</b>	<b>Akciová společnost</b>
<b>Předmět podnikání</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí</li> <li>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.</li> </ul>
<b>Statutární orgán</b>	Představenstvo ve složení; předseda představenstva a dva členové představenstva
<b>Způsob jednání</b>	Za společnost jedná každý člen představenstva samostatně.
<b>Základní kapitál</b>	1 000 000,- Kč Splaceno: 100%
<b>Akcie</b>	100 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč listinné
<b>Dozorčí rada</b>	Ve složení předseda dozorčí rady a dva členové dozorčí rady

(Zdroj: justice.cz)

## **3.2 Finanční plánování**

Samotný pojem finanční plánování je poměrně složité jednoduše vysvětlit. Řekněme, že pod pojmem finančního plánování rozumíme určitou soustavnou činnost, kterou se snažíme vymezit směr, kterým se z finančního hlediska bude analyzovaná společnost ubírat s uvažováním toho, že daná společnost nezanikne a bude tedy generovat jakousi pokračující/přidanou hodnotu. Jednoduše se za pomoci plánování snažíme nepřesně říci, ale alespoň s určitou pravděpodobností nastínit budoucí vývoj a předvídat budoucnost s cílem připravit se na ni.

Moderně řízené společnosti sestavují pravidelně roční plány, podle kterých se řídí a které se poté v jednotlivých měsících vyhodnocují s tím, že většinou controllingové oddělení dohlíží na plnění tohoto ročního plánu. Finanční plány jsou poté většinou sestavovány ne jako odraz reality, ale nástin řekněme „lepší“ budoucnosti a plní tak mimo jiné také motivační funkci. Velmi často jsou vedoucí pracovníci nebo obchodní manažeři na základě právě plnění ročního plánu odměňováni.

I když je pojem finančního plánu řekněme obtížnější jednoznačně vymezit, neznamená to však, že by bylo možné plánovat tzv. od boku. Všechno musí mít svůj řád a nelze plánovat hodnoty dle momentálního pocitu. Každá hodnota v plánu musí být opodstatněná, nejlépe vycházet z minulých zkušeností a také respektovat a zohledňovat specifika společnosti, pro kterou je plán sestavován.

### **3.2.1 Metody finančního plánování**

Finanční plánování lze definovat jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích efektů finančních a investičních rozhodnutí společnosti, tedy finanční plán (Růčková, Roubíčková, 2012).

Jak jsem výše naznačil i finanční plánování má své metody plánování, pomocí kterých lze opodstatněně a s vazbou na minulost i společnost predikovat budoucnost. Mezi tyto metody řadíme následující.



- Metoda procentuálního podílu na tržbách: Tato metoda vychází z předpokladu, že poměr mezi tržbami a jednotlivými položkami účetních výkazů, především nákladů, jsou stabilní.
- Statistické metody: Tyto metody prakticky přenášejí dosavadní nebo minulý trend do budoucnosti a jednoduše tedy říkají, že základní trend vývoje se bude opakovat.
- Ekonometrické modely, které berou v úvahu interakce mezi ekonomickými proměnnými.
- Metoda ukazatelů obratu, která vychází z vyčíslení různých poměrových ukazatelů (nejčastěji doby obratu zásob, pohledávek, závazků) za minulé období, kdy zpětným roznásobením tržbami získáme hodnoty daných položek, kterých se vyčíslená doba obratu týká (pohledávky, zásoby, závazky).
- Modelování finančního plánu a jeho simulace: Modelování vychází z určitých předpokladů o budoucím vývoji externího a interního okolí podniku, které daný podnik obklopuje a ovlivňuje.
- Metoda úměrnosti podle vývoje tržeb (Režňáková, 2005).

Jak je z výčtu jednotlivých metod plánování patrné, nelze plánovat bez prvotního kroku, kterým je plán/prognóza tržeb. Prognóza tržeb je tedy stěžejním a prvním krokem pro finanční plánování, kdy až následně po vyčíslení tržeb můžeme plánovat další položky účetních výkazů.

Prognóza tržeb je východiskem celého finančního plánu a pro finančního manažera plyne nutnost zjednodušenými postupy dokázat plánované tržby odhadnout (Režňáková, 2005).

V rámci finančního plánování máme tedy možnost vybírat z několika metod, které můžeme použít s tím, že nesmíme opomenout zohlednit specifika dané společnosti, požadavky či vize managementu nebo zkušenosti z minulosti. Kromě metod plánování jsou často vymezovány také principy, které je důležité pro „správné“ finanční plánování tj. pro správné sestavení finančních plánů dodržovat. Tyto principy vymezují jednotliví autoři velice podobně a někteří méně či více obsáhle. V zásadě se jedná o tyto základní principy.

### 3.2.2 Principy finančního plánování

*Princip peněžních toků*, které zdůrazňuje větší důležitost peněžních toků pro finanční řízení v porovnání s vykazovanými náklady a výnosy.

*Princip čisté současné hodnoty* vychází ze základního pravidla investování a to investovat jen do takových investic (činností), jejíž čistá současná hodnota je kladná.

*Princip respektování faktoru času* zdůrazňuje nutnost aktualizace peněžních toků (příjmů a výdajů) pomocí složeného úročení, protože peněžní příjem získaný dnes (resp. výdaj vynaložený dnes), může být (resp. by mohl) investován s určitou minimální výnosností. (Jedná se o základní princip teorie alternativních nákladů).

*Princip zohledňování rizika*, který upozorňuje na rozdíly mezi rizikovými a bezrizikovými příjmy a vychází ze základní myšlenky, že jistý peněžní příjem má vyšší hodnotu než stejný peněžní příjem získaný s rizikem.

*Princip optimalizace kapitálové struktury* – doporučuje zabezpečit optimální složení kapitálu dané společnosti. Samotný pojem optimalizace kapitálové struktury znamená, mít takovou strukturu kapitálu, při níž jsou průměrné náklady kapitálu minimální. Zároveň lze také optimální kapitálovou strukturu definovat jako složení podnikového kapitálu, které maximalizuje tržní hodnotu podniku.

*Princip zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů* – efektivností kapitálového trhu se rozumí informační efektivnost – skutečnost, jak přesně ceny (kurzy) cenných papírů odráží jejich hodnotu, alokační efektivnost – schopnost trhu ovlivnit použití prostředků, které jsou pro společnost dostupné a operační efektivnost – schopnost provádět praktické operace na trhu.

*Princip analýzy finančních údajů a plánování* zdůrazňuje důležitost znalostí finanční a ekonomické situace dané společnosti, včetně všech probíhajících procesů. Jedině na základě těchto znalostí lze dosáhnout hlavní finanční cíle (Režňáková, 2005).

### 3.2.3 Zásady finančního plánování

Již bylo řečeno, že různí autoři literatury pojednávající o problematice finančního plánování vymezují také různé principy neboli zásady, které při plánování dodržovat. Mimo výše uvedené tedy ještě několik zásad dle jiného autora.

*Zásada dlouhodobosti finančního plánování* udává jakousi hierarchii mezi vytečenými finančními cíli a to, že dlouhodobé strategické cíle by měly být nadřazeny krátkodobým finančním cílům v tom smyslu, že krátkodobé cíle, které jsou konkrétnější, by měly podporovat postupnou realizaci zamýšleného dlouhodobého cíle.

*Zásada hierarchického uspořádání finančních cílů* navazuje na předchozí zásadu a upřesňuje, že mezi všemi cíli, jak krátkodobými tak dlouhodobými by měl být pouze jeden cíl na pozici stěžejního cíle pro plánované období.

*Zásada reálné dosažitelnosti finančních cílů* hovoří o skutečnosti, že při finančním plánování budeme vycházet ze skutečností, které byly zjištěny z analytické části, tedy v analýzách, které předchází samotnému sestavení finančního plánu.

*Zásada programové ziskové orientace* odkazuje na základní finanční cíl každého podniku a to maximalizace tržní hodnoty podniku. Je však zřejmé, že na druhé pozici za maximalizací tržní hodnoty je ziskovost. Právě výše zisku také ovlivňuje tržní hodnotu podniku měřenou hodnotou vlastního kapitálu nebo metodou ekonomické přidané hodnoty.

*Zásada periodické aktualizace finančních plánů* upozorňuje na skutečnost, že žádný z finančních plánů není dokonalý a dříve nebo později se dostane do konfliktu s realitou a to jak už realitou vně podniku nebo ve vnějším okolí. Na základě těchto střetů je tedy nutné plán aktualizovat a přizpůsobit dané realitě a netrvat na jeho původní verzi.

*Zásada podstatné shody* struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů upozorňuje na skutečnost, že každý plán respektive jeho dosažení, by mělo být možné nějakým způsobem zkontrolovat a tato kontrola je možná jen za předpokladu srovnatelnosti. Jinak řečeno struktura, forma a metody užívané při sestavení finančních plánů by měly navazovat na strukturu, formu a metody užívané ve vnitropodnikovém reportingu.

*Zásada jednoduchosti a transparentnosti výpočtů užitých v plánu* preferuje plánovací metody a výpočty, které mají jednoduchý a přehledný základ a umožňují rychlou orientaci.

Zejména v případě plánů dlouhodobých, jejichž účinnost je několik let, se často stává, že na pozicích, které s tímto plánem přicházejí do styku, se mění personální obsazení, proto je výhodou, kdy i pro nového zaměstnance, je plán v co nejkratší době srozumitelný a je schopen se s ním v co nejkratší době obeznámit.

*Zásada relativní autonomie finančního plánu* umožňuje na základě strategických cílů a finančních politik čelit pokusům o rozmělnění či opuštění vytyčených záměrů vlivem působení různých zainteresovaných skupin (Landa, 2007).

### **3.2.4 Druhy finančního plánování**

S ohledem na časový horizont lze finanční plánování dělit do dvou základních skupin právě podle doby, na kterou je finanční plán sestavován.

**Krátkodobé finanční plánování** je obvykle ohraničeno časovým horizontem v řádu několika měsíců, maximálně jednoho roku. Toto plánování obvykle souvisí s plánováním běžné hospodářské činnosti společnosti. Plánují se jak účetní výkazy jako rozvaha a výkaz zisku a ztráty, tak také příjmy a výdaje tedy cash flow. Cílem krátkodobého finančního plánování je především zajistit platební schopnost na základě plánování obstarávání zdrojů financování.

**Dlouhodobé finanční plánování** se obvykle realizuje v časovém horizontu dvou až pěti let (někdy i více). Úkolem tohoto plánování je opět především plánování potřeby finančních zdrojů s několikaletým výhledem (Růčková, Roubíčková, 2012).

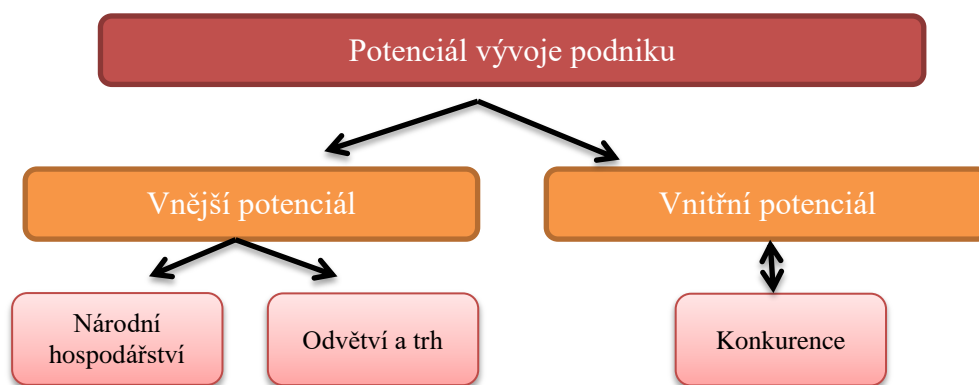
### 3.3 Strategická analýza

Strategická analýza v tomto případě předchází analýze finanční a představuje jednu z nutných analýz, kterou je před samotným sestavením finančního plánu potřeba zpracovat.

Strategická analýza se v podstatě snaží analyzovat veškeré šance a rizika, která mohou nastat. Tyto šance a rizika mohou přirozeně plynout buď z externího okolí analyzované společnosti, nebo také z jejího nitra s tím, že externí okolí je možné dále rozlišovat na tzv. mikro a makro okolí. Mikro okolí je zpravidla reprezentováno jinými společnostmi v odvětví, tedy konkurencí. Na druhou stranu makro okolí představuje řekněme celý trh a jeho ukazatele jako jsou inflace, HDP apod.

#### 3.3.1 Funkce a účel strategické analýzy

Hlavní funkcí strategické analýzy je tedy vymezit celkový výnosový potenciál společnosti, který je závislý na potenciálu vnitřním a vnějším kdy vnější potenciál lze vyjádřit šancemi a riziky, které nabízí podnikatelské prostředí (relevantní trh, odvětví) ve kterém se pohybuje a analýzou potenciálu vnitřního pak je o to zjistit, do jaké míry je podnik schopen vůbec takových šancí využít či takovým rizikům čelit (Mařík, 2011).



**Obrázek 2: Potenciál vývoje podniku**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle Mařík, 2011)

Jak reprezentuje výše znázorněné schéma, funkcí strategické analýzy je tedy vymezit výnosový potenciál společnosti. Tato funkce však není jedinou funkcí

strategické analýzy, ale takto ji vymezuje autor zabývající se oceňováním podniku. I když cílem této diplomové práce není ocenění, samotnému ocenění předchází sestavení finančního plánu a právě sestavení finančního plánu za pomoci generátorů hodnoty, jak jej popisuje autor Mařík, považuji za srozumitelný a přesný způsob jak sestavit finanční plán a to mimo jiné z důvodu toho, že využívá ne jednu ale hned několik metod plánování.

Kromě funkcí lze u strategické analýzy definovat také její účel, pro který je sestavována. Mezi základní účely strategické analýzy patří např.

- Vymezit perspektivu podnik z dlouhodobého hlediska.
- Vymezit předpoklad vývoje trhu, konkurence a podnikových tržeb.
- Identifikovat rizika spojená s podnikem.

Dříve než přistoupíme ke klasickému členění strategické analýzy na analýzu externí (v našem případě vymezení vnějšího potenciálu) a interní (v našem případě vymezení vnitřního potenciálu) a její většinou všem známe modely, rád bych touto teorií podložil stěžejní část analýzy vnějšího prostředí, kterou je vymezení relevantního trhu a jeho prognóza.

### **3.3.2 Relevantní trh a jeho prognóza**

Vymezení relevantního trhu a následné vyslovení jeho prognózy považuji za jakýsi odrazový můstek pro sestavení plánu. Je velice důležité trh vymezit, nějakým způsobem ohraničit, jedině tak můžeme s vnějším prostředím lépe pracovat a identifikovat jej.

Při vymezování relevantního trhu bychom měli být schopni:

- Získat základní data o trhu, na základě kterých budeme schopni vymezit jeho velikost (např. na základě poptávky), získat data o jeho vývoji v posledních letech (nejlépe 3 až 5 let zpět), získat informace o jeho případné segmentaci.

- Analyzovat atraktivitu trhu, ve smyslu poznat šance a příležitosti, které trh přináší a také rizika, která hrozí. Dále analyzovat růst trhu, intenzitu konkurence, substituty nebo zákazníky.
- Prognózovat vývoj trhu (Mařík, 2011).

Zřejmě nejsložitějším krokem je právě prognóza vývoje trhu, jejímž výstupem by měl být odhad tržeb. Při sestavování prognózy trhu se buď můžeme spoléhat na oficiální instituce, které ji zpracovávají nebo na vlastní prognózu, která by však měla při svém zpracování respektovat mnohá pravidla tak, aby tato prognóza mohla být považována za podloženou a do určité míry pravděpodobnou a reálnou.

Východiskem vlastní prognózy by měla být analýza hlavních faktorů, které mají vliv na vývoj trhu. Mezi tyto hlavní faktory se řadí následující skupina faktorů.

První skupinu faktorů tvoří **faktory národohospodářské**, které vyjadřují vývoj národního hospodářství a to především tzv. národohospodářských agregátů jako je HDP, nezaměstnanost, inflace nebo úrokové míry. Druhá skupina faktorů je reprezentována tzv. **obecnými faktory poptávky**, mezi které lze zařadit příjmy obyvatelstva, ceny nebo demografický vývoj obyvatelstva. Poslední třetí skupinu faktorů můžeme pojmenovat jako **faktory specifické**, mezi které řadíme spotřební zvyklosti nebo módní trendy, které má každý relevantní trh jiné.

V této fázi již tedy víme, jaké faktory je potřebné brát v úvahu. To jak postupovat při vlastní prognóze trhu nelze jednoznačně říci, existuje však několik metod, ze kterých lze vycházet.

Analýza časových řad a jejich extrapolace se opírá o analýzu časové řady dosavadního vývoje tržeb. Vycházíme tedy z úrovně tržeb za minulé období a to za období standardně 3 až 5 let. Lze využít modelace trendů lineárního, kvadratického, exponenciálního či kubického.

Použití jednoduché a vícenásobné regresní analýzy, pomocí které můžeme modelovat vztah mezi velikostí poptávky a různými faktory, které ji ovlivňují. Jako např. HDP apod. Tato metoda bude využita v rámci prognózy tržeb této diplomové

práce, kdy pomocí Pearsonova koeficientu bude vyjádřena závislost makroekonomických agregátů a tržeb.

Odhad budoucího vývoje na základě porovnání se zahraničím kdy tržby odhadujeme na základě např. rozdílu ve spotřebě připadající na obyvatele České republiky a jiné vyspělé země (Mařík, 2011).

### **3.3.3 Nejznámější modely strategické analýzy**

V rámci strategické analýzy se nabízí poměrně velké množství různých modelů, které lze zpracovat. Jedná se například o následující.

- SLEPT analýza, případně PEST, SLEPTE apod.,
- Porterův model pěti konkurenčních sil,
- SWOT analýza,
- Metoda SPACE,
- Matice General Electric,
- Model S-C-P, R-C-P,
- Model 4C, BSC
- 7S (Veber, 2009), (Sedláčková, Buchta, 2006).

Zajisté by se našlo x dalších známých analýz a metod, které můžeme pro analýzu strategické pozice využít. Ne všechny však byly použity v rámci této diplomové práce, proto není nutné se jimi hlouběji zabývat. V následujících kapitolách se budu hlouběji zabývat pouze těmi analýzami, které byly pro zpracování strategické analýzy pro analyzovanou společnost v rámci této diplomové práce použity.

### **3.3.4 Externí strategická analýza**

Jinými literaturami také nazývána jako analýza okolí nebo analýza vnějšího potenciálu podniku.



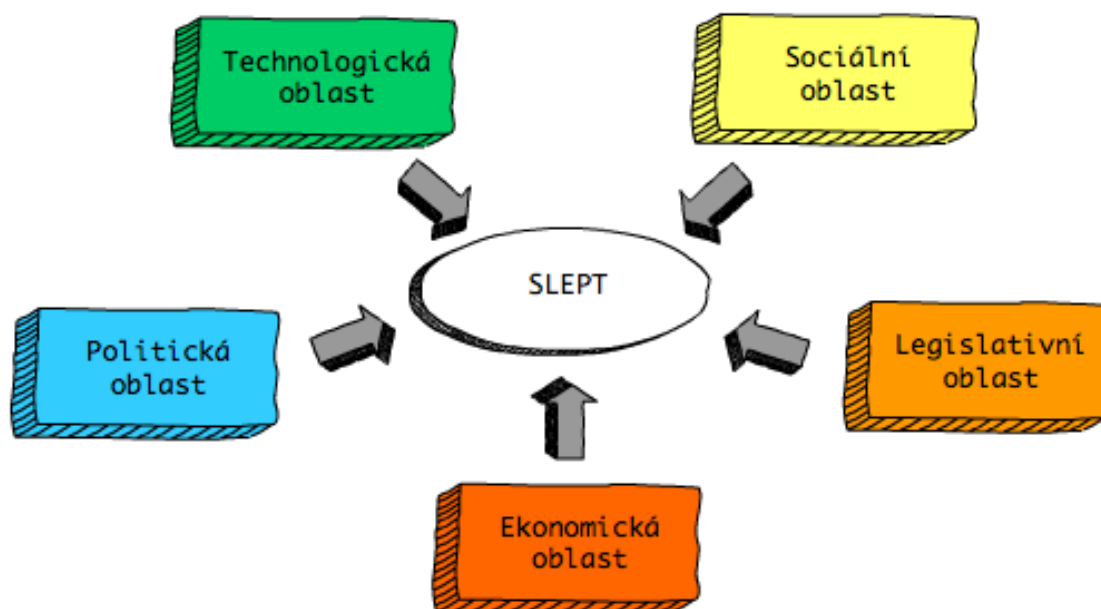
Při externí strategické analýze se tedy zaměřujeme na zkoumání okolí, které obklopuje analyzovanou společnost. Toto okolí můžeme, jak již bylo v úvodu řečeno, dále rozdělovat na analýzu mikro okolí a analýzu makro okolí.

V rámci této diplomové práce byla pro analýzu makro okolí zpracována SLEPT analýza a pro analýzu mikro okolí Porterův model pěti konkurenčních sil.

### SLEPT analýza

SLEPT analýza je analyzuje pět základních skupin faktorů vyplývajících z okolí analyzované společnosti, které mohou jak pozitivně tak také negativně ovlivňovat hospodaření dané společnosti. Pro potřeby této analýzy jsou rozlišovány:

- Sociální faktory (oblast)
- Legislativní faktory (oblast)
- Ekonomické faktory (oblast)
- Politické faktory (oblast)
- Technologické faktory (oblast)



Obrázek 3: Schéma SLEPT analýzy  
(Zdroj: ict-123.com)

Složení SLEPT analýzy zobrazuje výše uvedený obrázek, z čehož vyplývá, že zpracováním nebo spíše zmapováním daných oblastí získá zpracovatel přehled o rizicích i příležitostech, které jednotlivé oblasti přinášejí.

### Sociální faktory

Mezi tyto faktory obecně řadíme věci týkající se lidí a lidské společnosti. Nejčastěji je pozornost kladena na demografický vývoj obyvatelstva, jeho životní úroveň nebo vzdělání (Veber, 2009).

### Legislativní faktory

Jak již název napovídá, tyto faktory budou dány legislativou. Legislativa, jak je známo, se poměrně často mění, a proto je nutné ji sledovat. Pro ekonomickou činnost v České republice je nejdůležitější legislativa podnikatelského sektoru, dále pak legislativa bezpečnosti práce nebo legislativa ochrany životního prostředí. Pro rozbor těchto faktorů je tak důležitá znalost např. Zákona o obchodních korporacích, Zákoníku práce, případně Živnostenského zákona.

Kromě daných zákonů existuje také velké množství právních norem a vyhlášek, které nejen vymezují prostor pro podnikání, ale upravují také samotné podnikání a mohou významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti dané společnosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

V této souvislosti s legislativou nelze opomenout také legislativu daňovou, kdy minimálně daň z příjmu a daň z přidané hodnoty vstupuje do hospodářské činnosti všech podnikatelských subjektů. Mimo jiné to může být také daň z nemovitosti, silniční daň apod.

### Ekonomické faktory

Tyto faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického vývoje. Každá společnost je z tohoto pohledu nejvíce ovlivňována vývojem základních indikátorů (ukazatelů) stavu makroekonomického okolí (Sedláčková, Buchta, 2006).

Za základní ekonomické faktory jsou považovány především HDP, hospodářský cyklus a jeho vývoj, úrokové sazby, směnný kurz, míra nezaměstnanosti, míra inflace nebo vývoj hrubé mzdy (Veber, 2009).

Vývoj těchto ukazatelů je nutné znát a sledovat a na základě tohoto sledování bude poté jednodušší také předvídat budoucnost. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, čímž zvyšuje spotřebu. Podobně také úroveň úrokové míry působí na výkonnost podniku a má vliv především na rozložení zdrojů financování. Mimo jiné také ovlivňuje cenu kapitálu, čímž dále ovlivňuje investiční činnost dané společnosti. Obdobný vliv má také míra inflace, která poukazuje na stabilitu ekonomiky daného státu a samozřejmě ovlivňuje cenovou hladinu. Směnný kurz může pak hrát významnou roli při zahraničních aktivitách dané společnosti, kdy díky jeho pohybu můžou vznikat společnosti finanční výnosy, ale také náklady. Dále má pak jeho pohyb vliv na konkurenceschopnost dané společnosti na zahraničních trzích (Sedláčková, Buchta, 2006).

#### Politické faktory

V rámci politických faktorů existují v zásadě tři základní oblasti, které je nutné analyzovat a to stabilita národní politické situace, stabilita zahraniční politické situace a členství České republiky v mezinárodních organizacích tj. WTO, EU, NATO apod. (Sedláčková, Buchta, 2006). Členství v takových organizacích může významně přispět jak kladně tak i negativně na hospodaření ekonomických subjektů v našem státě.

Mezi další politické faktory patří antimonopolní opatření, války a embarga, korupce apod. (Veber, 2009).

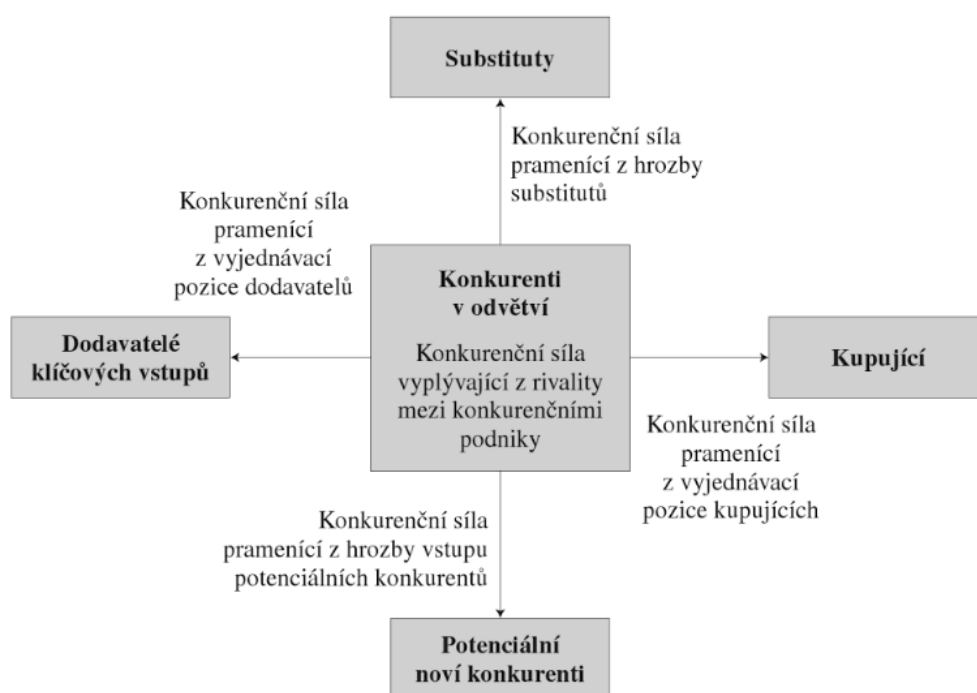
#### Technologické faktory

Technologická oblast zkoumá technické aspekty, vědu a výzkum a svou roli zde hraje také vládní podpora vědy a techniky. Dále svou roli pak hrají trendy v inovacích produktů nebo trendy ve vývoji technologií (Veber, 2009).

Všeobecně sem řadíme veškeré moderní procesy a systémy v dané společnosti, které generují pro společnost přínos ať už ve formě úspory času či nákladů.

## Porterův model pěti konkurenčních sil

Cílem tohoto modelu je pochopit síly, které v daném podnikatelském prostředí (odvětví) působí a zjistit, které z těchto sil mohou mít vliv na budoucí vývoj analyzované společnosti. Pro společnosti je tedy důležité rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a pokud možno je také využít ve svůj prospěch (Sedláčková, Buchta, 2006).



**Obrázek 4: Porterův model 5 konkurenčních sil**  
(Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006)

Jak naznačuje schéma výše, Porter za těchto pět sil označuje substituty (vč. komplementů), kupující (odběratelé), dodavatele, novou konkurenci (vstupující na trh) a konkurenci v odvětví.

### Intenzita konkurence uvnitř odvětví

Za nejsilnější „sílu“ v rámci Porterova modelu je považována **konkurence v odvětví**. Tato síla je dána rivalitou, která panuje mezi konkurenčními podniky.

Intenzita této konkurenční síly je dána energií, kterou jednotlivé podniky vynaloží na to, aby získaly konkurenční výhodu nebo obsadili větší tržní podíl. O tom, kdo se v takovém „boji“ stane vítězem nebo poraženým rozhoduje především konkurenční strategie. Konkurenční strategie totiž ovlivňuje a zároveň je ovlivněna tržními událostmi a posloupností tahů a protitahů konkurenčních podniků. Tyto konkurenční boje můžou mít různou intenzitu a lze je pak dále členit i dle použití různých konkurenčních nástrojů jako jsou ceny, kvalita nebo reklamní kampaně (Sedláčková, Buchta, 2006).

Rozhodujícími faktory jsou tedy počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, charakter konkurence (přirozený monopol např.), míra růstu trhu, existence globálních trhů a globálních zákazníků, rozmanitost sortimentu, možnosti diferenciací, možnosti akvizic a fúzí nebo technické možnosti (Veber, 2009).

#### Vstup nových potenciálních konkurentů

Rozhodnutí potenciálního konkurenta o vstupu do odvětví bude závislé na přitažlivosti odvětví a na existenci bariér vstupu na daný trh (Veber, 2009).

Nízké bariéry vstupu do odvětví představují poměrně reálnou hrozbu toho, že noví potenciální konkurenti na trh vstoupí. Podobně také odvětví láká ke vstupu, dochází-li k růstu zisku v tomto odvětví. Pokud však noví konkurenti vstoupí na trh a ten již nebude na tuto situaci reagovat zvýšenou poptávkou po výrobcích na úrovni odpovídající zvýšené kapacitě vyvolané novým vstupem, dá se očekávat pokles cen a tím v konečné fázi i pokles zisku v odvětví (Sedláčková, Buchta, 2006).

#### Substituty a komplementy

Obecně platí pravidlo, že intenzita konkurence v daném odvětví bude o to vyšší, čím větší bude hrozba substitučních a komplementárních produktů. Tyto substituční a komplementární produkty jsou nejenom zdrojem příležitosti pro konkurenty, ale mohou také ovlivnit například stávající cenové poměry odvětví. Stejně tak je poté důležité si uvědomit, zda také naše analyzovaná společnost je schopna vyvinout a produkovat substituční a komplementární produkty (Veber, 2009).

### Odběratelé

Obecné pravidlo zní, se zvyšující se závislostí analyzované společnosti na jednom odběrateli, prudce roste vyjednávací síla tohoto odběratele. Rozhodující pro danou společnost bude právě tedy nastavení odběratelských vztahů a vazeb.

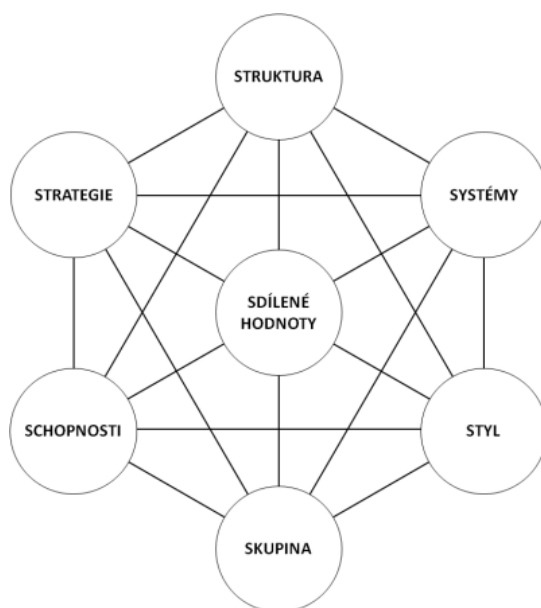
### Dodavatelé

Také v případě dodavatelů obdobně platí že, se zvyšující se závislostí analyzované společnosti na jednom dodavateli, prudce roste vyjednávací síla tohoto dodavatele. Je tedy velmi důležité a to jak v případě dodavatelů, tak také odběratelů, zamyslet se při tvorbě dodavatelsko odběratelské sítě nad počtem a velikostí dodavatelů a odběratelů a také si uvědomit možné dopady, jaké by na naši společnost mohly mít různé změny. Ze strany dodavatelů např. zvýšení cen, změna kvality nebo dodacích termínů. V případě odběratelů např. změna odebíraného množství apod.

### **3.3.5 Interní strategická analýza**

Někdy také nazývána jako analýza vnitřních zdrojů nebo analýza vnitřního potenciálu.

V rámci této diplomové práce byla pro interní strategickou analýzu použita tzv. analýza 7S faktorů, která je známá také jako McKinsey 7S a zabývá se rozbořením sedmi různých kritických faktorů zkoumané společnosti.



**Obrázek 5: Schéma McKinsey 7S**  
(Zdroj: Smejkal, Rais, 2013)

## **Strategie**

Obvykle vychází z představ a vizí majitelů dané společnosti a také z jejího poslání. Strategie obvykle představuje poměrně volné uskupení pokynů (činností, procesů), které by v dané společnosti měly být dodržovány za účelem dosažení vytyčených cílů s tím, že samotné prosazování strategie se v praxi často neobejde bez provádění změn.

## **Struktura**

Strukturou je v tomto případě myšlena struktura organizační jejímž základním posláním je rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Mezi základní typy organizačních struktur patří:

- Liniová struktura
- Funkcionální struktura
- Liniově štábní struktura
- Divizní struktura
- Maticová organizační struktura

## **Systémy**

V tomto případě především informační systémy, za které považujeme všechny informační procedury, které v dané společnosti probíhají a to od ekonomických systémů, přes systémy zásobování, nebo systémy řízení výroby. Také na manažerských úrovních často využívané manažerské systémy pro rozhodování apod.

## **Spolupracovníci**

Lidé jsou jedním z hlavních zdrojů zvyšování výkonnosti společnosti a každý manažer by měl zdatně ovládat umění vhodně se spolupracovníky jednat. Na druhou stranu totiž právě spolupracovníci mohou představovat hlavní provozní riziko, proto by měla být věnována velká pozornost motivaci pracovníků, kteří by měli mít pocit sounáležitosti a také důležitosti a loajálnosti k dané společnosti.

## **Sdílené hodnoty**

Sdílenými hodnotami společnosti se rozumí tzv. firemní kultura, která velmi těsně souvisí právě s pracovníky, kteří jsou její nedílnou součástí a vlastně ji přímo vytvářejí. Firemní kultura představuje soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytváří pozitivně působící neformální normy chování v dané společnosti a charakterizuje její vnitřní atmosféru.

## **Schopnosti**

Schopnosti managementu a personálu je nutné rozvíjet. V každé společnosti by proto měl být vytvářen tlak na rozvoj technické a výrobní kvalifikace. Dále také ze strany manažerů by měl být vyvíjen na personál tlak, který povede ke zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti celé společnosti (Smejkal, Rais, 2013).

## **Styl řízení**

Styl řízení vyplývá z chování manažera případně majitele nebo jiné řídicí osoby v dané společnosti. Teorie uvádí několik základních stylů řízení, které se odlišují především tím, do jaké míry je řídicí osoba schopna přijímat názory ostatních. Mezi základní styly řízení patří:

- Autoritativní styl řízení – vedoucí rozhoduje sám.
- Demokratický styl řízení – značnou část rozhodnutí deleguje, ale ponechává si konečná rozhodnutí
- Volný styl řízení – vedoucí zasahuje jen minimálně.



### 3.4 Finanční analýza

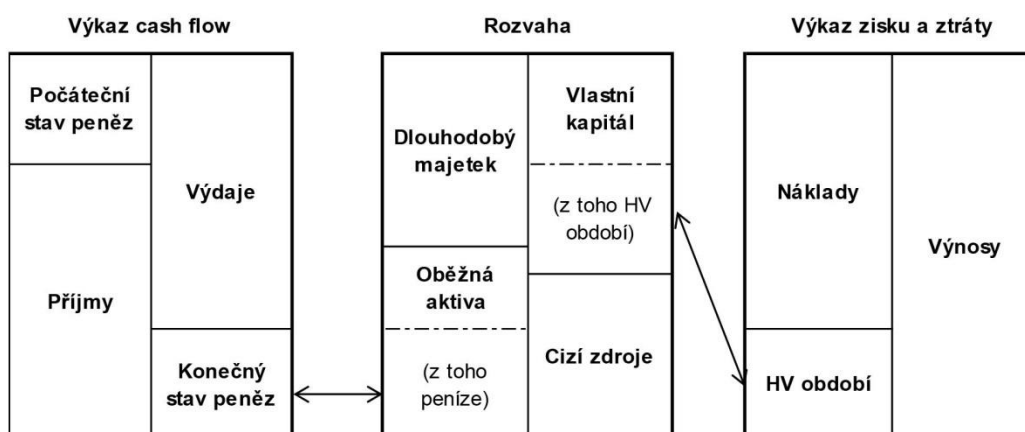
V rámci této diplomové práce bude finanční analýza aplikována hned dvakrát a to napříč účetními výkazy, které doložila analyzovaná společnost z minulosti a také napříč nově prognózovanými účetními výkazy, které budou sestaveny v návaznosti na finanční plánování.

#### 3.4.1 Účetní výkazy jako podklad pro finanční analýzu

Zpracování finanční analýzy vyžaduje nutnost opatřit si vstupní data o analyzované společnosti s tím, že nejzákladnějším zdrojem těchto dat jsou účetní výkazy. Abychom mohli s danými výkazy pracovat je také nutná znalost účetních výkazů a schopnost se v nich orientovat. Neméně důležitá je pak znalost tzv. souvztažnosti účetních výkazů (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013). Za základní účetní výkazy jsou považovány;

- Rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz o peněžních tocích tzv. výkaz cash flow.

Následující obrázek pak zachycuje vztah mezi nimi.



**Obrázek 6: Provázanost účetních výkazů**  
(Zdroj: Šteker, Otrusínová, 2013)

Jak je z výše uvedeného obrázku patrné, provázanost výkazu cash flow s rozvahou je dána peněžními prostředky, které jsou výsledkem sestaveného výkazu cash flow a do rozvahy vstupují v podobě krátkodobého finančního majetku jako součást oběžných aktiv.

Provázanost rozvahy a výkazu zisku a ztráty je dána výsledkem hospodaření, který je výsledkem výkazu zisku a ztráty a do rozvahy vstupuje jako součást vlastního kapitálu.

Tento vztah bude hrát poměrně důležitou roli v samotné části sestavování plánu této diplomové práce a bude také respektován.

### 3.4.2 Postup finanční analýzy

Také finanční analýza, ač ne příliš striktně, se řídí několika postupovými kroky, které by měly být dodrženy. Tento postup se však může mírně odlišovat a to v závislosti na tom, zda je zpracováno interně či externě. Při externím zpracování je totiž navíc nutné zjistit **informace o samotné společnosti**, předmětu její činnosti, strategii, počtu zaměstnanců apod (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Právě o tomto typu analýzy pojednává finanční analýza této diplomové práce, kdy je analyzovaná „cizí“ společnost, mnou jakožto externí osobou.

Další kroky jsou již pro obě varianty tj. externí i interní analýzu shodné. Následujícím krokem je **analýza odvětví**, která posuzuje stávající situaci a perspektivu daného odvětví do budoucna (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Pro potřeby této diplomové práce bylo vycházeno z finanční analýzy, kterou zpracovává ministerstvo průmyslu a obchodu a uveřejňuje ji na svém webu s tím, že do odvětví byla analyzovaná společnost zařazena za pomoci české klasifikace činností CZ NACE. Více v kapitole vymezení relevantního trhu.

Po zpracování analýzy vývoje odvětví by měla následovat **analýza účetních výkazů** tzn. analýza rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow s tím, že výsledky této analýzy by měly být srovnány s jinými společnostmi z odvětví (tj. především s konkurenty).

Po důkladné analýze účetních výkazů následuje zhodnocení všech složek finanční rovnováhy a to zadluženosti, likvidity, aktivity apod. (Tzn. poměrových ukazatelů).

Při zpracování finanční analýzy je tedy důležité vybrat správné a k dané společnosti adekvátní ukazatele. Pouhým výpočtem vybraných ukazatelů to však nekončí, je totiž nutné být schopen posoudit, zda dosažená hodnota ukazatelů je pro finanční zdraví podniku dobrá neb ne, zda se podnik zlepšuje či naopak. Musíme tedy srovnávat a pro toto srovnání neboli rozbor výsledků finanční analýzy se používají v praxi tři základní typy srovnávání.

1. Srovnání v čase, kdy se zaměřujeme na vývoj daných ukazatelů meziročně, tzn. v čase. Srovnáváme tedy ukazatele v jednotlivých letech, kdy jsme poté schopni posoudit vývoj a stanovit trend.
2. Srovnání s jinými podniky, kdy se zaměřujeme na srovnání vybraných ukazatelů se stejnými ukazateli vybraných podniků. Vybrané podniky musí být srovnatelné alespoň co do odvětví.
3. Srovnání s normou nebo plánem. Pokud daná společnost sestavuje finanční plán ve formě účetních výkazů, lze pak snadno srovnávat ukazatele vyčíslené z reality a ze sestaveného plánu.

Jedním z posledních kroků finanční analýzy je pak rozbor vztahů uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů a mezi skupinami ukazatelů. Vrcholem finanční analýzy je pak zhodnocení výsledků a souhrn doporučení či nápravných opatření (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

### **3.4.3 Metody finanční analýzy**

Mezi základní metody finanční analýzy řadíme zejména:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů. V rámci této analýzy se analyzují trendy, které jsou v tomto případě užitečným nástrojem k analyzování jak majetkové tak finanční struktury dané společnosti. Do této skupiny zařazujeme i v rámci této

diplomové práci zpracovanou analýzu horizontální a analýzu vertikální. Obě uvedené vyčíslují rozdíly jednotlivých dílčích položek rozvahy a to absolutně i procentuálně.

- Analýza tokových ukazatelů se týká především analýzy výnosů, nákladů, zisku a cash flow. Opět se využívá horizontální a vertikální analýzy.
- Analýza rozdílových ukazatelů, jejímž nejdůležitějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Ve vztahu k analyzované společnosti této diplomové práce byla analýza čistého pracovního kapitálu užita v souvislosti s rozbořením platební schopnosti analyzované společnosti.
- Analýza poměrových ukazatelů se zabývá především vyčíslováním a následnou analýzou rentabilit, likvidit, aktivit, zadluženosti, produktivity apod.
- Analýza soustav ukazatelů.
- Analýza souhrnných ukazatelů hospodaření (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Jak je z výše uvedeného členění patrné, existuje několik metod finančních analýz, v rámci této diplomové práce byla zpracována finanční analýza horizontální, vertikální a analýza poměrových ukazatelů a těmto uvedeným se tedy bude podrobněji zabývat také teoretická část.

#### **3.4.4 Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů**

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých účetních výkazů v časové posloupnosti a obecně se vypočítává jako absolutní výše změn a její procentuální vyjádření k výchozímu roku zatímco analýza vertikální spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentuální podíl k jedné zvolené základně. Tato základna je vyjádřena jako 100% podíl sebe sama. Většinou jako tyto základny slouží v případě rozvah celková aktiva u položek aktivních a celková pasiva u položek pasivních. V případě výkazu zisku a ztrát to jsou pak tržby případně výkony (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Postup horizontální a vertikální analýzy rozvah (absolutní ukazatele):

- Stanoví se rozdíl mezi údaji za dva zpravidla po sobě následující roky, odečte se od údaje za běžný rok údaj za rok minulý a pozornost se poté věnuje největším kladným či záporným rozdílům.
- Vypočte se podíl (index) údaje za běžný rok a údaje za rok minulý přičemž pozornost se věnuje relativně značně vysokým či nízkým indexům, zejména když jde o položky s absolutně největšími rozdíly.
- Každé položce se přiřadí její procentuální podíl na celkových aktivech či pasivech, přičemž pozornost se věnuje nápadně vysokým změnám procentuálního podílu na rozvahovém součtu (Grünwald, Holečková, 2007).

Postup horizontální a vertikální analýzy výkazů zisku a ztráty (relativní ukazatele):

- Meziročních indexů, které odhalí nerovnoměrnosti v relativních změnách výnosových a nákladových položek.
- Procentuálních podílů jednotlivých položek na tržbách, kde sledujeme změnu tohoto podílu (Grünwald, Holečková, 2007).

### 3.4.5 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci poměrové analýzy se vyčíslují různé ukazatele, na základě jejichž rozboru jsme schopni posoudit finanční stránku analyzované společnosti. Poměrové ukazatele představují poměr nejčastěji nějakého druhu zisku, ať už EAT, EBT, EBIT apod., k druhu kapitálu, případně tržbě.

Již byla zmíněna také důležitost výběru ukazatelů, kdy jich existuje velké množství a je jejich výběr je nutné přizpůsobit potřebám jak dané společnosti, tak tomu co z nich chceme zjistit, tj. jakou mají mít vypovídající hodnotu.

Z pohledu toho, co za pomoci poměrových ukazatelů chceme analyzovat, dělíme poměrové ukazatele do několika základních skupin. Jsou to poměrové ukazatele sloužící k:

Analýze zadluženosti, majetkové a finanční struktury (celková zadluženost, úrokové krytí, míra zadluženosti, doba splácení dluhu, krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem, krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji).

Analýze likvidity (běžná likvidita, podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, pohotová likvidita, okamžitá likvidita).

Analýze rentability (rentabilita tržeb, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita investovaného kapitálu, rentabilita úplatného kapitálu)

Analýze aktivity (obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků)

Analýze kapitálového trhu (zisk na akcii, cash flow na akcii, price – earnings ratio, price to book value, dividendový výnos, podíl dividendy k zisku na 1 akcii) (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Nyní si rozebereme ty ukazatele, které byly použity k finanční analýze analyzované společnosti podrobněji.

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti a jeho doporučená hodnota se pohybuje mezi 30% - 60%.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

U posuzování zadluženosti je však také nutné respektovat příslušnost k odvětví a také schopnost splácet úroky plynoucí z dluhů.

Úrokové krytí charakterizuje výši zadlužení právě pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Pokud hodnota úrokového krytí se rovná 1, podnik vytvořil zisk, který je dostatečný pro splácení úroků věřitelům, ale na stát v podobě daní či vlastního v podobě čistého zisku již nezbylo. Doporučená hodnota úrokového krytí je hodnota vyšší než 5.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

(Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Běžná likvidita udává kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty koeficientu udává literatura v rozmezí 1,5-2,5.

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

(Růčková, 2011).

Pohotová likvidita by měla nabývat doporučených hodnot koeficientu v rozmezí 1-1,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob pro zachování své platební schopnosti.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{(Oběžná\ aktiva - zásoby)}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

Hotovostní likvidita taky často nazývána likviditou okamžitou. Tato likvidita by měla nabývat doporučených hodnot koeficientu v rozmezí 0,2-0,5. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využívání finančních prostředků.

$$Hotovostní\ likvidita = \frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ cizí\ zdroje}$$

Rentabilita tržeb představuje tzv. ziskovou marži a dává do poměru provozní výsledek hospodaření s tržbami. Pro potřeby rentability tržeb lze také použít namísto provozního výsledku hospodaření (EBIT), výsledek hospodaření po zdanění (EAT). Rentabilitu tržeb je vhodné vyhodnocovat na základě srovnání s jinými podniky v odvětví.

$$Rentabilita\ tržeb\ (ROS) = \frac{EBIT}{Tržby}$$

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednotku vloženého/investovaného kapitálu. Jedná se o směrodatný ukazatel zejména pro akcionáře.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita aktiv neboli také rentabilita celkového kapitálu měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Použitím EBIT získáme výkonnost podniku bez vlivu především daňového zatížení.

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}}$$

(Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).



### 3.5 Generátory hodnoty

V rámci této diplomové práce byla pro potřeby sestavení finančního plánu použita analýza a následně prognóza generátorů hodnoty. Tato kapitola se opírá o literaturu M. Maříka a M. Karase, která zmiňuje finanční plán jako jakýsi postupový krok ke stanovení hodnoty podniku. I když v rámci této diplomové práce nebudeme stanovovat hodnotu analyzované společnosti, takto sestavený finanční plán by po nepatrných úpravách mohl sloužit právě jako podklad k následnému ocenění.

Jako první je třeba vymezit samotný pojem generátory hodnoty, který představuje určitý soubor základních podnikohospodářských veličin, které ve svém souhrnu určují hodnot podniku (Mařík, 2011).

Za základní generátory podniku považujeme:

- Tržby
- Provozní ziskovou marži
- Složky pracovního kapitálu
- Investice do dlouhodobého majetku

#### **Tržby**

Jak již bylo zmíněno v rámci strategické analýzy, prognóza nebo projekce budoucích tržeb by měla být právě výsledkem strategické analýzy jako součást vymezení relevantního trhu a jeho prognózy. Ze strategické analýzy získanou prognózu tržeb nemusíme považovat za definitivní, ale naopak je nutné ji korigovat ve smyslu přizpůsobení se potřebám analyzované společnosti. Je nutné respektovat například omezení plynoucí z kapacitních možností analyzované společnosti nebo také požadavky a představy vedení společnosti. Právě vedení společnosti má vždy své představy o budoucím vývoji, své vize nebo plánované investice, které mohou mít podstatný vliv na budoucí vývoj tržeb analyzované společnosti.

#### **Provozní zisková marže**

Provozní ziskovou marži můžeme vyjádřit dvěma způsoby tzv. způsobem „shora“ a způsobem „zdola“ přičemž bychom se přímo nebo po drobných korekcích

měli dostat ke stejné hodnotě provozní ziskové marže. Základní vztah výpočtu provozní ziskové marže je obecně vyjádřen jako poměr provozního výsledku hospodaření před odpisy a tržeb.

$$\text{Provozní zisková marže} = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření před odpisy}}{\text{Tržby}}$$

**Prognóza ziskové marže shora** vychází z vývoje ziskové marže za minulost a na něj navazujícího zdůvodněného vývoje budoucnosti (Mařík, 2011).

Prakticky se jedná o výpočet, kdy dle výše uvedeného vzorce vyjádříme v minulých několika letech (standardně 3-5 let) procentuální hodnoty provozní ziskové marže a poté na základě těchto hodnot stanovíme prognózu. V této diplomové práci byl pro prognózu ziskové marže použit průměr ziskové marže minulých let, který byl ponechán konstantní po celou dobu prognózy. Je důležité především pro prognózu použít takové hodnoty, které zohledňují všechny možné faktory jejího vývoje. Tento postup nastiňuje následující grafické vyjádření.



**Obrázek 7: Postup prognózování ziskové marže**  
(Zdroj: vlastní zpracování, data Mařík, 2011)

**Prognóza ziskové marže zdola** představuje výpočet poněkud složitější. V tomto případě neprognózuje hodnotu ziskové marže přímo, ale nejprve sestavujeme prognózu jednotlivých nákladových položek, které do ziskové marže vstupují. Jedná se např. o náklady na prodané zboží, výkonovou spotřebu nebo osobní náklady. Poté tuto prognózu doplníme o méně důležité položky nákladů a případně také výnosů (daně a

poplatky apod.). Z těchto položek poté dopočítáme provozní výsledek hospodaření, s jehož pomocí opět po dosazení do výše uvedeného vzorce získáme hodnotu provozní ziskové marže.

Výše uvedenými postupy získáme dvě prognózy ziskové marže, které je v případě odlišnosti hodnot nutné korigovat dokud nedosáhneme přibližné shody obou marží. Důležité je, aby výsledkem byla prognóza ziskové marže, která je podložená a zdůvodněná postavením podniku a zároveň je reálná a umožňuje v konečné fázi sestavit kompletní plánovanou výsledovku (Mařík, 2011).

Detailní postup praktického vyčíslení všech generátorů hodnoty v části „vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení“ této diplomové práce.

### **Pracovní kapitál**

Také pro prognózu jednotlivých složek pracovního kapitálu je rozhodující analýza těchto složek v minulosti, na základě které budeme stanovovat prognózu v budoucnosti. Autor Mařík uvádí několik možností jak analyzovat pracovní kapitál v minulosti, já se však zaměřím na možnost, která bude použita v rámci této diplomové práce a to analyzovat složky pracovního kapitálu na základě ukazatele dob obratu, ve dnech, kdy vycházíme ze známého vzorce pro doby obratu. (Pohledávek, zásob, závazků apod.) Tento postup je sice početně nejsložitější, avšak je považován za postup s největší vypovídající hodnotou.

$$Doba\ obratu = \frac{Položka\ pracovního\ kapitálu}{\frac{Tržby}{360}}$$

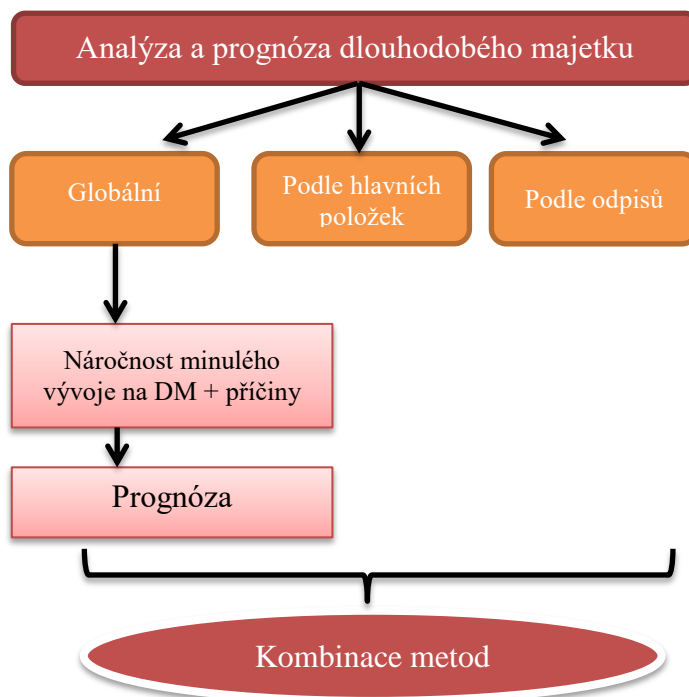
Po vyjádření dob obratu vybraných položek pracovního kapitálu v minulosti pak opět prognózuje budoucnost s tím, že je opět nutné vzít v úvahu všechny možné faktory, které na vývoj budoucnosti budou mít vliv. Po stanovení dob obratu jednotlivých složek pracovního kapitálu v budoucnosti poté zpětným roznásobením s tržbami dosáhneme přímo hodnot daných položek a to ať už pohledávek, závazků, zásob apod. Vyjdeme tedy z opačného vztahu.

$$Položka\ pracovního\ kapitálu = doba\ obratu * \frac{Tržby}{360}$$

## Investice do dlouhodobého majetku

Tento generátor hodnoty je bezesporu nejobtížněji plánovatelný a to zejména z důvodu toho, že se investice zpravidla nevyvíjejí plynulým způsobem.

Také v tomto případě je východiskem pro prognózu budoucnosti analýza minulosti a to konkrétně analýza investiční náročnosti. Samotnou investiční náročnost lze plánovat na základě několik přístupů, které je možné také kombinovat.



**Obrázek 8: Metody analýzy a prognózy DM**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Mařík, 2011)

V rámci této diplomové práce bude použit tzv. globální přístup. V případě globálního přístupu je nutné vycházet v první řadě ze vztahu dlouhodobého majetku k tržbám, který musí být vyčíslen. Právě k vyčíslení nebo vyjádření vztahu dlouhodobého majetku k tržbám se používá tzv. koeficient náročnosti tržeb na investice. Literatura opět uvádí několik možností výpočtů právě koeficientů náročnosti s tím, že opět uvádím výpočet v této diplomové práci využitý. Jedná se o výpočet koeficientu náročnosti růstu tržeb na investice netto.

$$Koefficient\ náročnosti = \frac{\Delta Dlouhodobého\ majetku}{\Delta Tržeb}$$

Takto vyjádřené koeficienty náročnosti za několik let minulosti jsou poté východiskem pro plánování těchto koeficientů v budoucnosti s tím, že opět je nutné brát v úvahu různé faktory a plánujeme ve stejném smyslu jako u předešlých generátorů hodnoty. Detailní popis a jednotlivé vypočtené hodnoty jsou pak součástí kapitoly „vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení“ této diplomové práce.

### 3.6 Finanční plán

Finanční plán je definován jako prostředek, který vnáší do finančního plánování orientaci na finanční cíl a jeho struktura a forma odpovídá struktuře finančních výkazů (Režňáková, 2005). Finanční plány lze podobně jako finanční plánování dělit dle časového horizontu, který pokrývají. Nejčastěji se setkáváme s členěním na krátkodobý (do jednoho roku), střednědobý (1-3 roky) a dlouhodobý (3 a více let).

Každý sestavený finanční plán by měl odpovídat určitým zásadám, tzv. SMART.

- **Specific/Konkrétní** – odpovídající požadavkům vedení a majitelů společnosti. Cíl z hlediska tohoto kritéria musí obsahovat specifikovanou hodnotu, o kterou bude možné plán opřít.
- **Measurable/Měřitelný** – musí existovat možnost ověření dosažené hodnoty neboli souměření dosažené hodnoty s plánem. (Plán versus skutečnost).
- **Attainable/Dosažitelný** – musí být motivující, ne úplně snadno dosažitelný.
- **Realistic/Reálný** - ne snadno dosažitelný, ale také nesmí být nereálný.
- **Tangible/Hmatatelný a jasný** – složený z naplnitelných cílů, akcí a kroků ve všech rozhodujících činnostech společnosti (Růčková, Roubíčková, 2012).

#### 3.6.1 Sestavení finančního plánu a jeho podoba

Jak již bylo v úvodu řečeno podoba finančního plánu je shodná s podobou účetních výkazů. Finanční plán bude mít tedy podobu **rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu o peněžních tocích (Cash Flow)**.

Postup sestavení finančního plánu prakticky vychází přímo z vypočtených generátorů hodnoty, které tvoří jeho kostru. Zjednodušeně lze říci, že při sestavování finančního plánu jen uspořádáváme hodnoty získané z výpočtu generátorů hodnoty.

### 3.6.2 Výkaz zisku a ztráty a plánování jeho hlavních položek

Jak bylo několikrát řečeno, nelze jednoznačně určit postup plánování bez přihlédnutí ke specifickým dané společnosti. Literatura však uvádí základní níže uvedené principy, od kterých se můžeme při plánování „odrazit“.

- **Tržby za prodej zboží a výrobků** se budou rovnat tržbám v předchozím roce, které budou násobeny odhadnutým tempem růstu, které je výsledkem strategické analýzy.
- **Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby** se bude rovnat rozdílu výše zásoby hotových a nedokončených výrobků ke konci roku a výše zásoby hotových a nedokončených výrobků k začátku roku.
- **Aktivace** bude pak odhadem podle minulosti nebo se neplánuje.
- **Výkony** se budou rovnat součtu tržeb za prodej výrobků a zboží, změny stavu zásob a aktivace.
- **Hlavní nákladové položky závislé na objemu výkonů** (např. výkonová spotřeba) se plánují jako součin tržeb a procenta z tržeb, které bylo vyčísleno v rámci generátorů hodnoty.
- **Obchodní marže** se opět plánuje součinem tržeb za prodej zboží a procenta na tržbách vyčísleného v rámci generátorů hodnoty.
- **Přidaná hodnota** se plánuje obdobně jako obchodní marže.
- **Náklady na prodané zboží** jsou pak rozdílem tržeb za prodej zboží a obchodní marže.
- **Osobní náklady** se plánují obdobně jako obchodní marže. Opět součin tržeb a v rámci generátorů vyčísleného procenta z tržeb.
- **Odpisy** vycházejí z plánu investic vyčísleného v rámci generátorů hodnoty.
- **Ostatní opakující se položky** jako např. daně a poplatky apod. se opět plánují jako osobní náklady nebo obchodní marže.
- **Provozní výsledek hospodaření** je pak vyjádřen jako rozdíl výnosových a nákladových položek (Mařík, 2011).

### 3.6.3 Výkaz peněžních toků a plánování jeho položek

Plánovaný peněžní tok se dělí na peněžní tok z provozní, finanční a investiční činnosti s tím, že je také nutné zohlednit náklady na cizí kapitál.

#### Provozní peněžní tok

V první řadě při plánování provozního peněžního toku vyjdeme z **provozního výsledku hospodaření**, který převezmeme z plánu výkazu zisku a ztráty, který zdaníme předpokládanou **daňovou sazbou**. Dále z výkazu zisku a ztráty převezmeme **odpisy** a případnou **změnu stavu**. Následuje převzetí meziročních plánovaných změn u **pohledávek, zásob a závazků**, které jsme si vyčíslili v rámci vypočtených generátorů hodnoty. Z výše uvedeného pak rozdílem přijatých a vydaných peněžních prostředků vypočteme **provozní peněžní tok**.

Případné **nákladové úroky** převezmeme dále z výkazu zisku a ztráty nebo z plánu financování, který je opět součástí vypočtených generátorů hodnoty.

#### Investiční peněžní tok

Následně doplníme o **investice**, které převezmeme opět z plánu investic vyčísleného v rámci generátorů hodnoty.

#### Finanční peněžní tok

Převezmeme z plánu financování předpokládané výdaje na splátky úvěrů, dluhopisů apod. V některých případech také (pokud jej naplánujeme) zahrneme příjem z externího navýšení vlastního kapitálu nebo výdaje na výplaty dividend a podíly na zisku vlastníkům

**Celkový peněžní tok** je pak výsledkem součtu provozního, investičního a finančního peněžního toku s tím, že **konečný stav peněžních prostředků na konci roku** se bude rovnat počátečnímu stavu peněžních prostředků navýšeného o plánovaný celkový peněžní tok (Mařík, 2011).



### 3.6.4 Rozvaha a plánování aktivních a pasivních položek

#### Aktiva

- **Dlouhodobý majetek** je plánován na základě plánu investic, který převezmeme z vypočtených generátorů hodnoty.
- **Zásoby a pohledávky** převezmeme z plánu pracovního kapitálu, který byl opět součástí vypočtených generátorů hodnoty.
- **Peněžní prostředky** pak vycházejí z plánu peněžních toků, jsou tedy výsledkem plánovaného výkazu o peněžních tocích.

#### Pasiva

- **Základní kapitál a kapitálové fondy** jsou obvykle ponechány ve stejné výši a neplánují se. Pokud nemáme např. informaci o plánovaném navyšování základního kapitálu apod.
- **Fondy ze zisku** jsou obdobně jako kapitálové fondy ponechány ve stejné výši.
- **Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let** = nerozdělený výsledek hospodaření minulých let ke konci minulého roku + výsledek hospodaření za běžné období z minulého roku – dividendy a podíly na zisku vyplacené v běžném roce.
- **Výsledek hospodaření běžného roku** převezmeme z plánu výkazu zisku a ztráty, jehož je výsledkem.
- **Závazky** převezmeme obdobně jako zásoby a pohledávky z plánu pracovního kapitálu, který je součástí vypočtených generátorů hodnoty.
- Případné **bankovní úvěry výpomoci** se budou rovnat jejich stavu ke konci předchozího roku, který snížíme o případné splátky a následně navýšíme o případná nová přijetí (Mařík, 2011).

## 4 Analýza problému a současné situace

Tvorba finančního plánu musí být nutně opřena o skutečnosti, data a informace, které přispívají k jeho reálnosti, vyšší pravděpodobnosti jeho naplnění a také tvoří jeho nezbytnou faktickou oporu. Je tedy nezbytné podložit plán potřebnými analýzami. Pro tyto potřeby jsou v této diplomové práci zpracovány dvě stěžejní analýzy a to **analýza strategická**, která ve své podstatě prověřuje jak vnitřní tak také vnější potenciál analyzované společnosti a **analýza finanční**, která se zaměřuje především na finanční „zdraví“ analyzované společnosti a svým způsobem také v konečném důsledku poukáže na to, jak analyzovaná společnost dosud hospodařila a jak pravděpodobně bude v budoucnu hospodařit v daném podnikatelském prostředí.

### 4.1 Strategická analýza

Strategickou analýzu rozděluje literatura různě, některá literatura užívá názvů externí a interní, jiná vnitřní a vnější. Pro potřeby této diplomové práce použijme rozdělení dle Maříka na analýzu vnitřního a vnějšího potenciálu společnosti, protože co je právě cílem strategické analýzy je vymežit celkový výnosový potenciál společnosti.

#### 4.1.1 Analýza vnějšího potenciálu

Analýza vnějšího potenciálu se zaměřuje na vnější okolí, které danou společnost obklopuje. V rámci běžného fungování na analyzovanou společnost totiž působí velké množství vlivů, které mohou mít jak pozitivní tak také negativní vliv na její fungování. Je proto dobré tyto vlivy/faktory znát, analyzovat a tím také, zvláště v případě jejich negativních důsledků na společnost, snižovat jejich dopad. Jednou z často používaných analýz, která analyzuje hned několik vnějších faktorů je tzv. **SLEPT analýza**.

#### **S - sociální faktory**

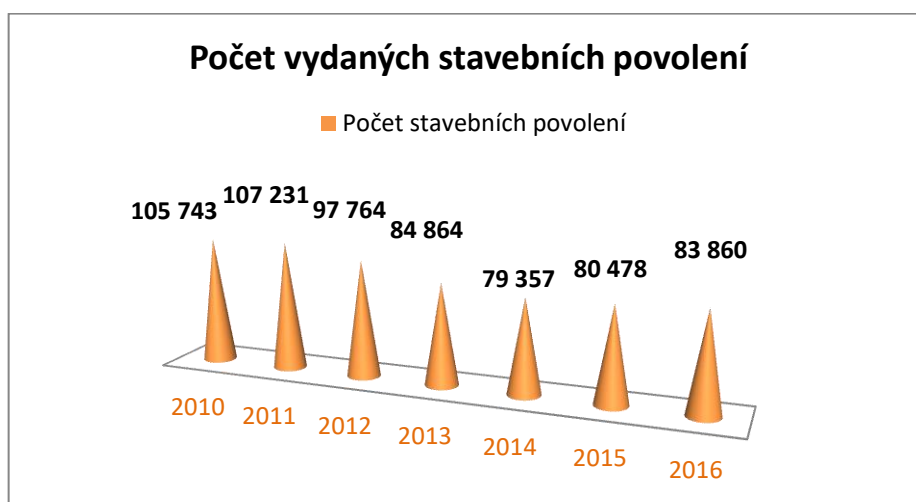
V případě sociálních faktorů se zaměříme spíše než na potenciální zakázky od jiných společností nebo státu (které jsou analyzovány v souvislosti s ekonomickými faktory), na zakázky ze strany obyvatelstva, které v tomto případě představuje pro

analyzovanou společnost maloobchodní prodej. Víme-li, že předmětem činnosti analyzované společnosti je prodej stavebního materiálu, je pro ni ze sociálních faktorů rozhodující zejména skladba obyvatelstva a také samotná výstavba domů či bytů.

#### Počet vydaných stavebních povolení

Stavební příležitosti pro všechny společnosti ve stavebnictví, ať už ty, které se zabývají realizací staveb nebo jako v případě analyzované společnosti prodejem stavebního materiálu, jsou závislé především na výstavbách, které však dle zákona musejí být podloženy stavebními povoleními. To, kolik legálních staveb a tím i možných příležitostí podílet se na dodání materiálu na tyto stavby, se odvíjí mimo jiné od počtu vydaných stavebních povolení.

Jak naznačuje graf níže, nejvíce stavebních povolení bylo na území České republiky vydáno v roce 2011 a poté došlo k poměrně znatelnému poklesu. Od pomyslného dna se však v roce 2014 tento počet odrazil a do konce roku 2016 je zaznamenána rostoucí tendence.



**Graf 1: Vývoj počtu stavebních povolení**  
(Zdroj: data czso.cz, vlastní zpracování)

#### Skladba obyvatelstva

Pokusíme-li se zaměřit na vymezení potenciálu ve smyslu, která z věkových skupin bude mít největší potenciál stavět nové bydlení nebo rekonstruovat, ať už dům či byt nebo garáž, jedná se o věkovou skupinu v tzv. produktivním věku s tím, že u mladistvých, dětí a seniorů uvažujeme tento potenciál za nižší. Z níže uvedené tabulky

je tedy dle této logiky nejvíce směrodatná věková skupina v rozmezí od 15 do 64 let, jejíž vývoj po několikaleté klesající tendenci začal v roce 2015 opět růst. Kromě demografického vývoje stárí obyvatelstva je pak v tabulce uvedena také sňatečnost, která v roce 2015 zaznamenala poměrně silný nárůst a dále roste. V případě sňatečnosti lze vycházet z logiky, že u novomanželů je poměrně velký potenciál nového bydlení.

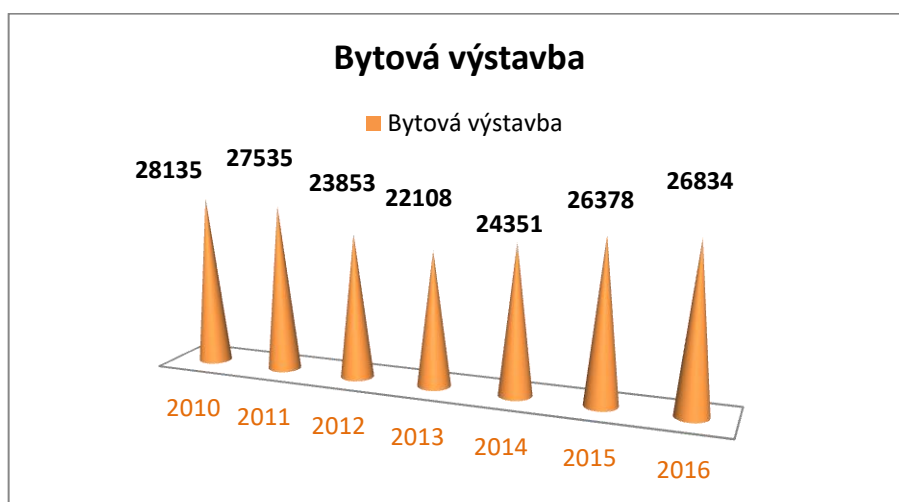
**Tabulka 2: Demografický vývoj obyvatelstva**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel v tis.	10 533	10 505	10 516	10 512	10 538	10 554	10 565
0-14	1 518	1 541	1 560	1 577	1 601	1 624	1 650
15-64	7 379	7 263	7 188	7 109	7 057	6 998	7 060
65+	1 636	1 701	1 768	1 826	1 880	1 932	1 855
Sňatečnost	46 746	45 137	45 206	43 499	45 575	48 191	48 320

(Zdroj: Český statistický úřad, dostupné na [www.czso.cz](http://www.czso.cz), vlastní zpracování)

#### Bytová výstavba – počet zahájených bytů

Na počet vydaných stavebních povolení obvykle přímo navazuje bytová výstavba, která představuje počet zahájených výstaveb nebo modernizací bytů (domů). Vývoj této veličiny zachycuje následující graf a opět se zde objevuje podobný trend, kdy v roce 2010 bylo dosaženo pomyslného vrcholu, v roce 2014 dna a od něj opětovná rostoucí tendence. Pokud se pokusíme tedy vyjádřit trend nesoucí se odvětvím, od roku 2014 dochází k postupnému narůstání stavebních zakázek obecně.



**Graf 2: Bytová výstavba-počet zahájených staveb bytů**

(Zdroj: data czso.cz, vlastní zpracování)

## **L - legislativní faktory**

Faktory legislativní, jak již název napovídá, pramení ze zákona. Nejen pro analyzovanou společnost, ale pro každou společnost podnikající na území České republiky vyplývají právě ze zákona práva a povinnosti, kterými se musí řídit a která musí respektovat.

### Zákonná úprava

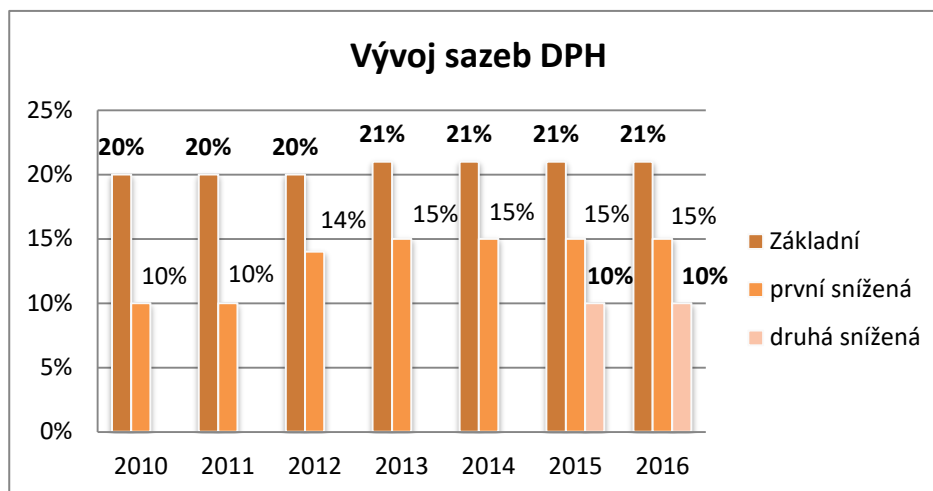
Každý subjekt, vykonávající ekonomickou činnost na území republiky se v první řadě řídí Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, případně Zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele se pak řídí ustanoveními vyplývajících ze Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Není tomu tak dávno, kdy vešel v platnost také nový občanský zákoník, Zákon č. 89/2012, který také hraje důležitou roli a v jehož znění najdeme rovněž předpisy, týkající se podnikání, mimo jiné také nově vymezil několik pojmů s podnikáním souvisejících.

### Daňová úprava

V rámci legislativních faktorů svou důležitou roli hrají také v zákonech upravované daně. Pro analyzovanou společnost je z pohledu daní na prvním místě daň z příjmu právnických osob, jejíž sazba je dlouhodobě od roku 2009 na úrovni 19%. Kromě samotné sazby daně, však svoji roli hrají v této souvislosti také různé úlevy na dani, od základu daně odčitatelné položky nebo daňově uznatelné náklady, které v konečném důsledku ovlivňují výši základu daně a tím také výslednou daňovou povinnost.

Neméně důležitou roli hraje také daň z přidané hodnoty (DPH), která stejně jako inflace může mít vliv na výši cen. V případě DPH na rozdíl od daně z příjmu docházelo v posledních letech k poměrně značným změnám, a to nejen v sazbách, ale také v samotném členění na její dílčí skupiny. Vývoj sazeb DPH od roku 2010 zachycuje následující graf a jak je patrné sazba u základní sazby a první snížené sazby zůstává stejná od roku 2013. Relativně novou sazbou je sazba druhá snížená, do které byly přeřazeny některé druhy zboží jako např. kojenecká výživa nebo knihy.

Z pohledu analyzovaná společnost je důležitá základní sazba DPH, jejíž vývoj, jak je patrné, již několik let stagnuje a to na úrovni 21%.



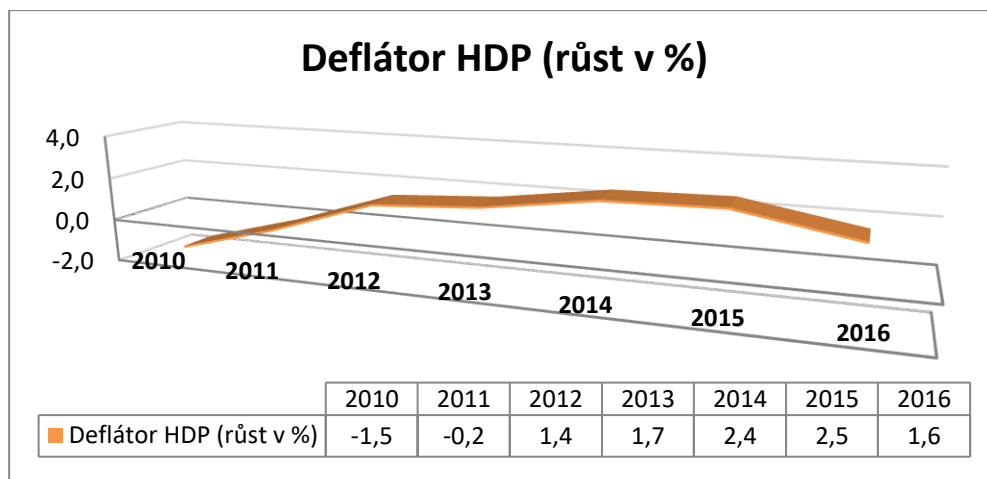
**Graf 3: Vývoj sazeb DPH**  
(Zdroj: kurzy.cz, vlastní zpracování)

## E - ekonomické faktory

Ekonomické faktory zahrnují především makroekonomické ukazatele, které mají především na finanční stránku analyzované společnosti nejsilnější vliv.

### Míra inflace

Tento makroekonomický ukazatel má pro analyzovanou společnost prakticky dvojí dopad. Inflace je jev, který v praxi způsobuje růst cen, čímž dochází k tomu, že zákazníkům/odběratelům klesá jejich kupní síla. Snižuje se tedy množství daného zboží či produktu, které si může za daný finanční obnos zakoupit, což může znamenat nižší prodeje pro analyzovanou společnost. Na druhou stranu analyzovaná společnost musí své zboží někde nakoupit, což pro ni v případě rostoucí inflace znamená nakupovat za vyšší ceny a také dochází ke snížení množství, které si za daný obnos finančních prostředků od dodavatele může zakoupit. V odvětví však často všechny společnosti reagují na růst inflace obdobně a to zvyšováním „svých“ cen, čímž si tak do jisté míry své případné ztráty kompenzují. Pro potřeby této diplomové práce byl pro vyjádření míry inflace použit deflátor HDP a jeho vývoj zachycuje následující graf.

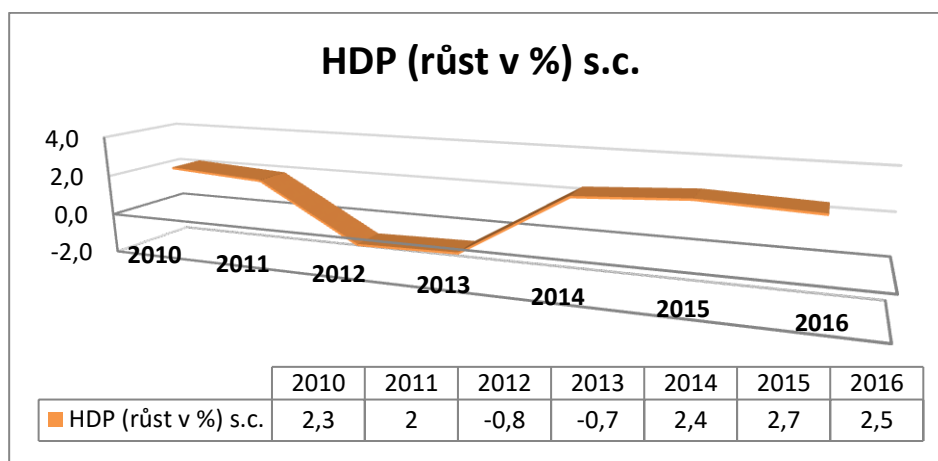


**Graf 4: Vývoj inflace (Deflátor HDP)**  
(Zdroj: makroekonomická predikce mfcr.cz, vlastní zpracování)

Jak lze vypožorovat z grafu, od roku 2012 až do roku 2015 docházelo k růstu cenové hladiny (inlace) a až v roce 2016 se tento růst zpomalil.

#### Hrubý domácí produkt

HDP je další z makroekonomických ukazatelů a představuje výkonnost celé ekonomiky daného státu. V případě, že dochází k růstu HDP, dochází také k hospodářskému růstu a roste také bohatství lidí, kteří mu poté v konečném důsledku přizpůsobují svoji spotřebu. Pro analyzovanou společnost zabývající se prodejem stavebního materiálu tato situace pak může znamenat šanci podílet se na výstavbách domů, bytů či komunikací, kdy se dá předpokládat, že lidé/stát budou právě v období hospodářského růstu v této oblasti více investovat.



**Graf 5: Vývoj HDP ve stálých cenách**  
(Zdroj: makroekonomická predikce mfcr.cz, vlastní zpracování)

Jak je z výše uvedeného grafu patrné, vývoj HDP má rostoucí tendenci i když v roce 2016 se tento růst mírně zpomalil.

V souvislosti s HDP se dále nabízí pojem ekonomický růst nebo obecně skutečnost jak Česká republika jako stát hospodaří.

### Úrokové míry

Jedním z ekonomických faktorů, které mohou mít vliv na analyzovanou společnost je také úroková míra. Většina obyvatel nedosahuje takových příjmů, aby si své bydlení či jen rekonstrukce mohla dovolit financovat z vlastních zdrojů a velmi často využívá možnosti financování hypotékami (obecně cizími zdroji). S tímto financováním se však pojí nutná platba úroků z půjčeného obnosu a právě úročení může být jedním z faktorů ovlivňujícím rozhodování o pořízení nového bydlení. Pro představu vývoje úrokových měr, níže uvedená tabulka zachycuje vývoj základních úrokových sazeb České národní banky (ČNB), s tím, že se změnami těchto sazeb, dochází ve stejné tendenci ke změnám úrokových sazeb jednotlivých komerčních bank, tedy bank poskytujících hypotéky a jiné půjčky nejen na bydlení.

**Tabulka 3: Vývoj základních úrokových sazeb ČNB**

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Diskontní sazba v %	0,25	0,25	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Lombardní sazba v %	1,75	1,75	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
2T Repo sazba v %	0,75	0,75	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

(Zdroj: cnb.cz, vlastní zpracování)

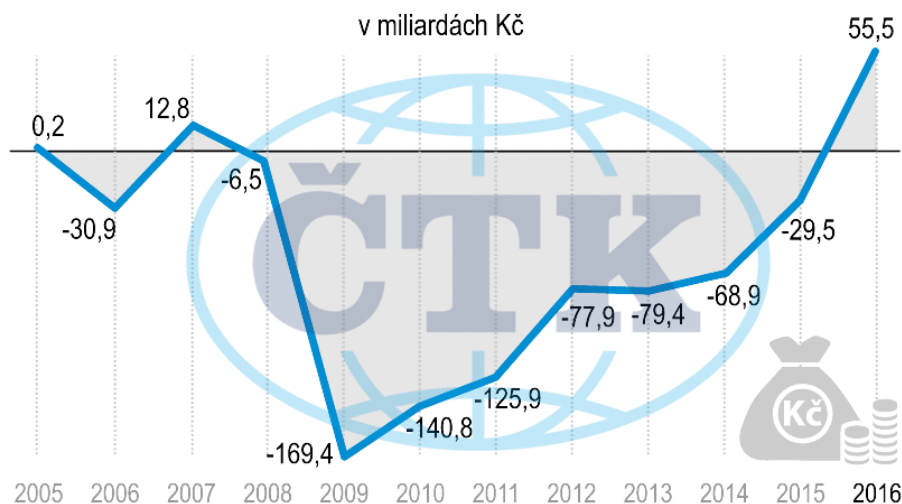
Jak je z výše uvedené tabulky patrné, základní úrokové sazby ČNB jsou velmi nízké. Ve sledovaném období postupně poklesly a dosud se na této nízké úrovni drží. Pro následující roky se dá tedy očekávat spíše nárůst než pokles.

### Státní rozpočet

Jedním z ukazatelů vystihujícím právě hospodaření daného státu je také stav státního rozpočtu, který v roce 2016 dosáhl po několika letech přebytku. Dle ministerstva financí se jednalo v listopadu v roce 2016 o přebytek ve výši 55,5 miliard,



což představuje nejlepší listopadový výsledek za posledních dvacet let. Vývoj státního rozpočtu od roku 2005 znázorňuje následující obrázek.



**Obrázek 9: Přebytek státního rozpočtu**  
(Zdroj: ceskenoviny.cz, upraveno)

HDP i vývoj státního rozpočtu poukazuje na skutečnost, že česká ekonomika v současné době expanduje a to také v porovnání s jinými evropskými státy, co se např. HDP týče, je HDP České republiky za uplynulý rok 2015 patnáctým nejvyšším HDP z 28 států EU. Takovýto ekonomický obraz je pro Českou republiku bezesporu přínosný, a přínosný může být také pro společnosti v ní a to především z pohledu potenciálních nových zahraničních investorů.

Státní rozpočet zařazují do faktorů ekonomických, avšak ve mně evokuje jistou propojenost s politikou České republiky, dalšími faktory, které jsou součástí SLEPT analýzy jsou tedy faktory politické.

### **P - politické faktory**

Jak již bylo výše zmíněno, důležitým působícím faktorem je také státní rozpočet. Nejen, že dává řekněme pozitivní obraz naší zemi, ale pro samotný stát přebytek státního rozpočtu znamená volné peněžní prostředky a investice. A zejména investice do výstavby ať už veřejných komunikací nebo budov, může vytvářet příležitosti k zapojení se právě společností ze stavebnictví.

### Politická situace v zemi

Pro všechny společnosti na území státu je velice důležitá celková politická situace a hlavně stabilita v zemi, protože právě od této situace se pak dále odvíjejí různé zákony, předpisy a další legislativní postupy, které mohou značně a to jak pozitivně, tak také negativně ovlivňovat podnikatelské prostředí.

Nejvýraznějším mezníkem posledních let byl pro Českou republiku rok 2014, kdy se do politického prostředí významně promítlo, do té doby veřejně ne úplně známé, politické hnutí ANO, jejíž kandidát Andrej Babiš byl v lednu roku 2014 jmenován ministrem financí a také vicepremiérem. Právě za jeho úřadu došlo a stále dochází k poměrně výrazným změnám, pomineme-li již zmíněný přebytek státního rozpočtu, především velmi emotivně vnímaný zákon o elektronické evidenci tržeb.

Obecně k politické situaci lze ale říci, že je poměrně stabilní a i když dochází k někdy až radikálním změnám, které se týkají především podnikatelů, České republice se z ekonomického hlediska vede dobře a expanduje. V porovnání s minulostí již není destabilizována daňovými reformami, předčasnými volbami, nedůvěrou vlády apod.

### Členství v mezinárodních organizacích

Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost realizuje zahraniční aktivity jen minimálně, výhody plynoucí např. z členství v Evropské unii, Schengenského prostoru nebo Světové obchodní organizace se jí dotýkají spíše nepřímo. Do budoucna však nelze vyloučit, že analyzovaná společnost tyto aktivity nerozšíří a nenajde si např. zahraničního dodavatele. V takovémto případě by jistě ocenila výhody plynoucí z volného pohybu zboží nebo kapitálu aj.

### **T - technologické faktory**

Analyzovaná společnost se pohybuje v oboru stavebnictví a tak jako v ostatních oborech i zde je nejen pro zachování kroku s konkurencí nutné využívat nejmodernější technologie a systémy, jaké jsou dostupné.

### Stavební průvodce

Jedním z inovativních systémů, který analyzovaná společnost využívá je internetový online stavební průvodce. Jedná se o jakéhosi online rádce pro zákazníky,

kterí si chtějí zakoupit stavební materiál a nejsou si jisti jeho výběrem, specifikací nebo vhodností použití daného materiálu. Tento stavební průvodce, pomocí jednoduchých postupových kroků, dokáže s výběrem stavebního materiálu bezpečně poradit. Zákazník se dokonce může pohybovat celkem v 5 různých fázích výstavby, podle toho v jaké fázi se právě nachází a cíleně se tak pomocí tohoto průvodce dostane ke konkrétnímu materiálu, který si pak může prostřednictvím e-shopu objednat.

### Moderní materiály

Pro udržení kroku s konkurencí a zároveň maximální uspokojení potřeb zákazníků je samozřejmostí nabídka nejmodernějších materiálů, které uspokojí potřeby i těch nejnáročnějších zákazníků. Zvláště pak v této době, kdy výstavba či rekonstrukce již není zdaleka záležitostí jarních a letních měsíců, je samozřejmostí také nabídka materiálu s technologií, která umožňuje použití i v zimních obdobích, jako jsou především rychleschnoucí nebo mrazuvzdorné technologie materiálu aj.

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil popisuje 5 faktorů ovlivňujících působení dané společnosti v odvětví. Zabývá se tedy strategickou analýzou externí a to z pohledu mikrookolí analyzované společnosti.

V první řadě je nutné definovat pro analyzovanou společnost odvětví a to nejlépe s užitím známe klasifikace CZ NACE. Pro potřeby Porterova modelu bude odvětví představovat skupina CZ NACE 46. Podrobněji bude pak odvětví rozebráno v rámci kapitoly vymezení relevantního trhu.

### **Intenzita konkurence uvnitř odvětví**

Prvním z uvedených ohrožení je konkurence uvnitř odvětví. Čím vyšší je počet podniků v odvětví, tím vyšší je počet konkurentů a tím více je pozice a také tržní podíl analyzované společnosti ohrožován. Jak bude dále v analýze uvedeno, počet podniků v odvětví v posledních dvou letech roste. Pro lepší přehled o konkurenci byli vybráni

dva konkurenti, s nimiž byla analyzovaná společnost srovnána. Což ilustruje následující tabulka.

**Tabulka 4: Intenzita konkurence**

		<b>Tržby</b>	<b>ROS</b>	<b>ČPK</b>	<b>Zadluženost</b>	<b>Index <math>\Delta</math></b>
<b>Analyzovaná společnost</b>	2011	1 185 400	3,92%	262 848	11,46%	0,96
	2012	1 132 170	3,14%	290 081	7,71%	0,84
	2013	946 948	3,81%	321 974	2,39%	1,10
	2014	1 040 662	3,64%	350 576	0,10%	1,07
	2015	1 110 527	4,50%	382 839	-1,32%	
<b>Konkurent X</b>	2011	6 592 362	3,38%	1 576 948	60,49%	0,93
	2012	6 162 607	2,46%	1 551 604	57,24%	1,16
	2013	7 120 145	4,66%	1 955 495	57,56%	1,09
	2014	7 793 429	1,35%	1 914 906	62,95%	1,10
	2015	8 577 753	3,00%	2 940 583	60,92%	
<b>Konkurent Y</b>	2011	1 134 001	2,27%	161 386	62,33%	0,89
	2012	1 007 662	1,90%	164 503	56,84%	1,00
	2013	1 005 791	3,24%	189 317	59,98%	1,70
	2014	1 708 975	1,43%	388 167	80,05%	0,83
	2015	1 423 130	2,30%	290 833	74,51%	

(Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů vybrané společnosti)

Z tabulky je patrné zejména silnější (dle tržeb za zboží) pozice konkurenta X. Oba konkurenti dosahují také vyšších hodnot indexu změny tržeb (poslední sloupec tabulky) kdy konkurent X za celé období dosahoval rostoucích tržeb v průměru o 7% a konkurent Y pak o celých 10%. Na rozdíl toho analyzovaná společnost v průměru ztrácela na tržbách 0,1%. Co se však týče výnosnosti tržeb dle ROS, tak v tomto případě analyzovaná společnost překonala oba konkurenty.

Sledování konkurence a především její znalost může přinést mnohé výhody, proto i management analyzované společnosti zavedl útvar Competitive Intelligence.

### **Ohrožení představující dodavatelé**

Ztráta dodavatele může znamenat pro každou společnost fatální následky, na druhou stranu však může být dodavatel také zdrojem konkurenční výhody. Dle Portera obecně platí, že dodavatelé mohou znamenat ohrožení a toto ohrožení je dáno vlivem,

jakým jednotliví dodavatelé disponují. Obecně platí, že s klesajícím počtem dodavatelů, roste jejich vyjednávací síla a mohou mít pak „nezdravý“ vliv na chod společnosti.

V případě analyzované společnosti je síť dodavatelů složena z menšího počtu velkých dodavatelů a pouze řekněme doplňkovou/specifickou část sortimentu zajišťují dodavatelé drobní. Z velkých dodavatelů pak každý z nich dodává jinou skupinu sortimentu.

Z výše uvedeného je nutné si uvědomit, že ztráta velkého dodavatele by mohla mít pro analyzovanou společnost fatální následky, představíme-li si jednoho dodavatele, který např. dodává pouze beton, ztráta tohoto dodavatele by znamenala výpadek všeho betonového zboží i samotného betonu jako směsi. Naopak co se týče ztráty malého dodavatele, tato by znamenala výpadek ne stěžejního, ale pouze doplňkového sortimentu, které by se dal jistě substituovat.

Analyzovaná společnost si však poměrně vysoké závislosti na svých velkých dodavatelích je vědoma, proto jsou všechny dohody o dodávkách smluvně ošetřeny a to na několik let dopředu s tím, že i v případě vypovězení smlouvy dodavatelem, by analyzovaná společnost měla dostatečný časový prostor pro nalezení jiného dodavatele, který by potencionální výpadek vyplnil.

Co se týče dodavatelů doplňkového sortimentu, v tomto případě dodávky smluvně ošetřeny nejsou. Jedná se však ve směs o menší podniky či živnostníky, kteří by z principu neradi přišli o velkého odběratele jako je analyzovaná společnost, protože je pro ně zdrojem velké části tržeb.

### **Ohrožení představující odběratelé**

V případě odběratelů platí obdobný stav, jako byl u dodavatelů a to ten, že s klesajícím počtem odběratelů roste jejich vyjednávací síla a moc analyzovanou společnost tzv. přitlačit do kouta.

Odběrateli analyzované společnosti jsou z 95% stavební společnosti a ve zbylých 5% se jedná o zákazníky na úrovni maloobchodu. Co se týče skladby odběratelů, tak analyzovaná společnost má několik stálých odběratelů, kteří odebírají zboží dle svých zakázek a také velké množství odběratelů malých s tím, že většina odběrů se uskutečňuje na základě objednávek a to i několik měsíců dopředu. Za předpokladu, že odběratelé budou mít zakázky a tedy odbyt na zboží analyzované

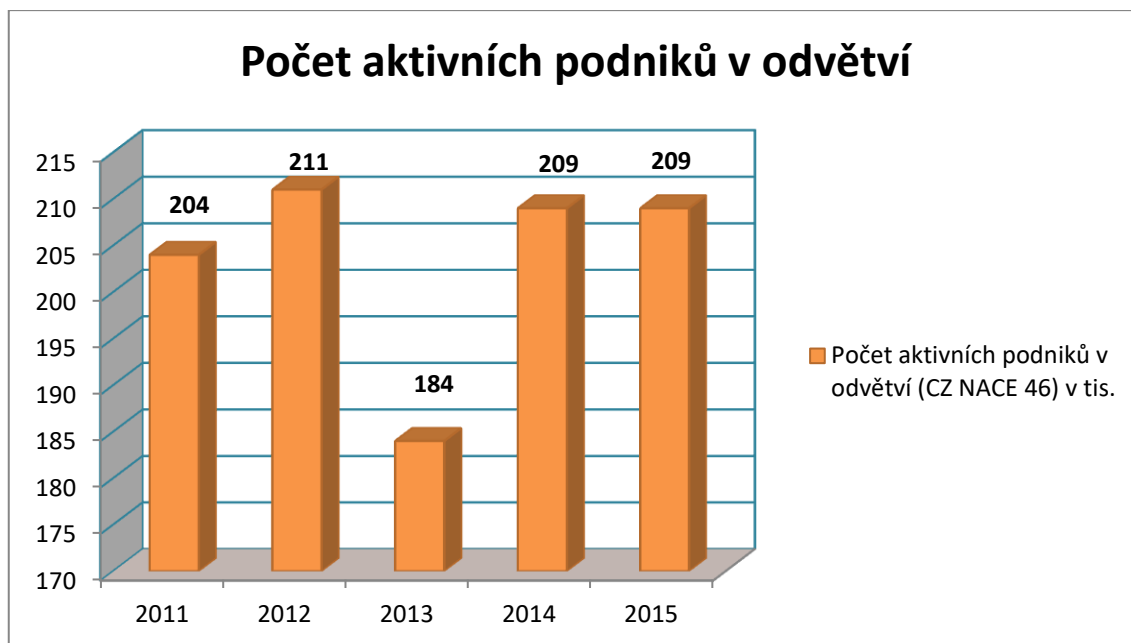
společnosti, také v tomto případě jsou odběratelské vztahy u vybraných stálých odběratelů smluvně ošetřeny. Co se týče např. zmíněných 5% zákazníků, toto prakticky není možné nijak ošetřit a se ztrátou těchto odběratelů musí analyzovaná společnost s určitou pravděpodobností počítat, stejně tak u ostatních odběratelů, s nimiž vztahy nejsou nijak smluvně ošetřeny.

Je však pravdou, že analyzovaná společnost má poměrně zajímavý systém věrnostních slev a výhod, které bezesporu přispívají k jakési věrnosti odběratelů.

### **Ohrožení nově vstupujícími konkurenty**

Další ohrožení, které Porter popisuje je ohrožení v podobě nových podniků, které vstoupí do odvětví a stanou se tak našimi novými konkurenty. O tom zda noví potencionální konkurenti do odvětví, v našem případě vymezeném CZ NACE 46, vstoupí, bude rozhodovat mnoho faktorů, na základě kterých se bude dané odvětví jevit pro zvolení si oboru podnikání „přitažlivé“. Jedním z takových faktorů mohou být různé bariéry ve formě povolení nebo obecně požadavků pro vstoupení na tento trh. Víme-li, že námi analyzované odvětví nemá žádné nijak specifické požadavky pro obchodování v porovnání např. se zdravotnictvím apod., dá se předpokládat, že bariéry nebudou možným faktorem bránícím do odvětví vstoupit. V této fázi bych také rád odkázal na sestavenou SLEPT analýzu, které poukazuje na problematiku v rámci legislativních faktorů. Přihlédneme-li také k ekonomickým faktorům SLEPT analýzy je zřejmé, že se dá očekávat zvýšení výstavby obecně a tudíž potřeby stavebních materiálů, což může být jedním z dalších faktorů pro rozhodování o vstupu do odvětví. Vidina zisku je totiž jeden z nejsilnějších motivátorů vstoupit.

Následující graf prakticky doplňuje výše řečené a to to, že ekonomika roste a také v posledních dvou letech navzdory pomyslnému dnu z roku 2013 poměrně významně vzrostl počet aktivních podniků v odvětví vymezeném CZ NACE 46. Samozřejmě je nutné si uvědomit širokost tohoto odvětví a nelze primárně vztahovat tyto výsledky k podnikům s užší specifikací CZ NACE. Bohužel podrobnější statistiky k dispozici dle ministerstva průmyslu a obchodu nemáme.



**Graf 6: Počet aktivních podniků v odvětví**  
(Zdroj: vlastní zpracování, data mpo.cz)

### Ohrožení představující komplementy a substituty

Dalším ohrožením jsou komplementy a substituty. Obecně platí, že čím více komplementů a substitutů existuje, tím je pozice podniku v odvětví ohroženější a tím pádem je také ohroženější náš tržní podíl. Navíc pokud existuje velké množství substitutů a komplementů, odvětví se také stává přitažlivějším a láká ke vstupu.

V odvětví, ve kterém se analyzovaná společnost pohybuje a zejména pak v případě prodeje stavebních materiálů se komplementů a substitutů dá nalézt poměrně velké množství. Následující tabulky zahrnuje alespoň pár z nich.

**Tabulka 5: Substituty a komplementy v odvětví**

Substituty		
<b>Materiál</b>	cihla	Ytong
<b>Izolace</b>	skelná vata	polystyren
<b>Okna</b>	dřevěná	plastová
Komplementy		
<b>a)</b>	Dlažba/obklady	spárovací hmota
<b>b)</b>	dveře	zárubně

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výše uvedená tabulka zobrazuje jen příklad některých substitutů a komplementů, ale zajisté bychom jich našli daleko více.

O tomto odvětví lze tedy říci, že zde existuje velké množství substitutů a komplementů, které mohou být důvodem pro vstup nových podniků do odvětví. Tato skutečnost může tedy analyzovanou společnost ohrožovat, proto je důležité tyto substituty a komplementy sledovat a nejlépe je zařazovat postupně mezi svůj sortiment, čímž se dle rozsáhlosti nabízeného zboží také analyzovaná společnost řídí.

#### **4.1.2 Analýza vnitřního potenciálu podniku**

Pro potřeby vymezení vnitřního potenciálu podniku, tedy interní strategické analýzy bude zpracován poměrně klasický model tzv. model „7S“, který pomocí rozboru jeho jednotlivých složek, nastíní mnohé o analyzované společnosti.

##### Strategie

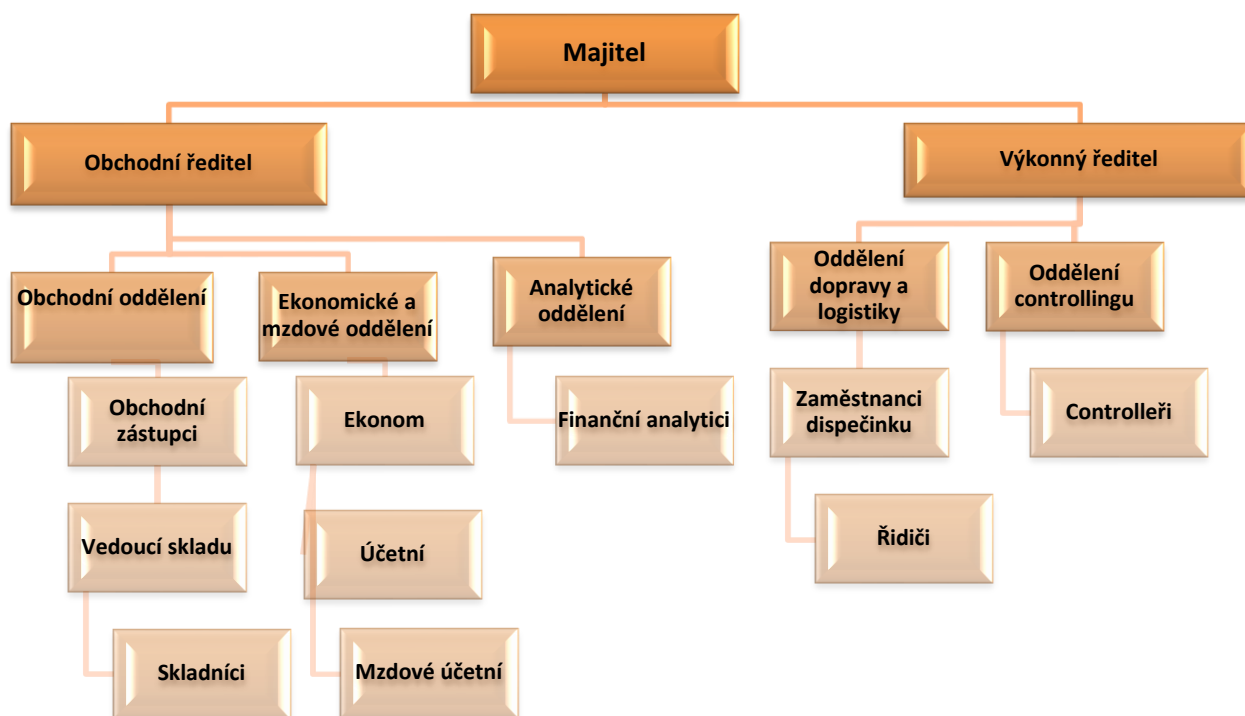
Jednoznačnou strategií společnosti je vytvářet soustavnou činnost v oblasti dodávání stavebního materiálu v co možná nejvyšší kvalitě s cílem udržet si dosavadní pozici na trhu, kdy tato společnost v minulém roce dosáhla pozice největšího dodavatele v oblasti stavebnictví v regionu. Cílem je tedy obhájit stávající pozici v regionu, ve kterém působí.

Cílem analyzované společnosti je poskytovat nejširší nabídku v oblasti stavebnictví, spolehlivost a co nejvyšší kvalitu a odbornou úroveň všech nabízených služeb. Všechny její činnosti mají navíc certifikovaný systém řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

##### Struktura

Strukturou společnosti se rozumí především její organizační struktura neboli hierarchie, která napříč analyzovanou společností vládne. Organizační struktura ve formě lineárně štábní struktury je následující.





**Obrázek 10: Organizační struktura**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z analyzované společnosti)

Jak naznačuje organizační struktura, rozhodující slovo má vždy majitel společnosti, který je nadřízený oběma ředitelům. Zatímco ředitel obchodní má na starosti obchod a ekonomické činnosti, výkonný ředitel zabezpečuje chod logistiky a dopravy a také controllingu, kdy controllingový orgán, který „kontroluje“ z 99% obchodní činnost záměrně spadá pod kompetence jiného ředitele/nadřízeného, než samotný „kontrolovaný“ obchod.

### Systémy

Co se týče využívaných systémů, tyto analyzovaná společnost využívá zejména ve smyslu zabezpečení co nejrychlejší dodávky zboží k zákazníkovi/odběrateli a také ve smyslu řízení zásob, kterých analyzovaná společnost vzhledem k objemům prodeje musí zabezpečovat poměrně hodně. Za zmínění stojí např. skladová evidence pomocí čárových kódů, kdy naskenováním čárového kódu jednotlivé položky zboží, má sklad téměř ve vteřině přehled o zásobách dané položky apod. Další ze systémů jsou systémy kamerové pro ostrahu majetku i zaměstnanců. Zmínit můžeme také systém ID karet zaměstnanců pro evidenci docházky a monitoring.

### Styl řízení

Vzhledem k tomu, že řízení analyzované společnosti je z velké části doprovázeno rodinnou tradicí, je zde uplatňován autoritativní styl řízení. Majitel společnosti a také obchodní ředitel jsou v rodinném vztahu s tím, že právě majitel je ten kdo má v chodu analyzované společnosti rozhodující slovo. Tento styl řízení je v rodinných společnostech velmi obvyklý.

### Spolupracovníci

Velká většina zaměstnanců jsou zaměstnanci původní, tedy ti, kteří stáli při této společnosti celý život. Kromě toho často také potomci těchto stálých zaměstnanců, kteří jsou díky letité věrnosti s analyzovanou společností považováni za téměř znalostní pracovníky, zde pracují. Vzhledem k takové věrnosti zaměstnanců lze usuzovat, že jsou zde spokojení, panuje zde loajálnost a respekt ze strany vedení. Jsou také uplatňovány nejrůznější motivační nástroje.

### Sdílené hodnoty

Za sdílené hodnoty analyzované společnosti považují především loajálnost k zaměstnancům, vzájemný respekt a korektnost v jednání mezi jednotlivými úrovněmi hierarchické struktury. Jak sám majitel říká; *„Úspěch firmy se opírá o loajální a pracovitě zaměstnance, kteří při práci používají rozum a srdce.“*

### Schopnosti

Jako nezpochybnitelné schopnosti vedení se jeví schopnost vést a motivovat zaměstnance, vytvářet jim příznivé pracovní podmínky. Na druhou stranu mezi schopnosti zaměstnanců patří nasazení, ochota a oddanost společnosti s cílem vytvářet co nejvyšší přidanou hodnotu analyzované společnosti.

## 4.2 Vymezení relevantního trhu a prognóza tržeb

Součástí strategické analýzy je také velice důležité vymezit relevantní trh. Relevantním trhem se rozumí trh takový, na kterém se analyzovaná společnost pohybuje a s ní také její konkurenti. Tvoří se zde cena, setkává se poptávka s nabídkou apod. Pro vymezení relevantního trhu budou využita dvě základní kritéria a to velikost trhu a vývoj trhu v čase.

### Velikost trhu

Jednoduchým způsobem k vymezení velikosti relevantního trhu je použití klasifikace Českého statistického úřadu, která klasifikuje subjekty dle ekonomických činností, tzv. klasifikace CZ NACE.

Činnost analyzované společnosti je charakterizována kódem **CZ NACE 46.73**. Pod tímto kódem jsou činnosti definovány dle ČSÚ takto:

- velkoobchod se surovým dřevem
- velkoobchod s produkty primárního zpracování dřeva
- velkoobchod s barvami a laky
- velkoobchod se stavebními materiály: pískem, štěrkem
- velkoobchod s tapetami a podlahovými krytinami
- velkoobchod s plochým sklem
- velkoobchod se sanitárním zařízením:
- vanami na koupání, umyvadly, toaletními mísami a jinými výrobky ze sanitární keramiky
- velkoobchod se stavebními díly

Níže uvedená tabulka pak zobrazuje postup při klasifikaci analyzované společnosti podle CZ NACE.

**Tabulka 6: Klasifikace CZ NACE**

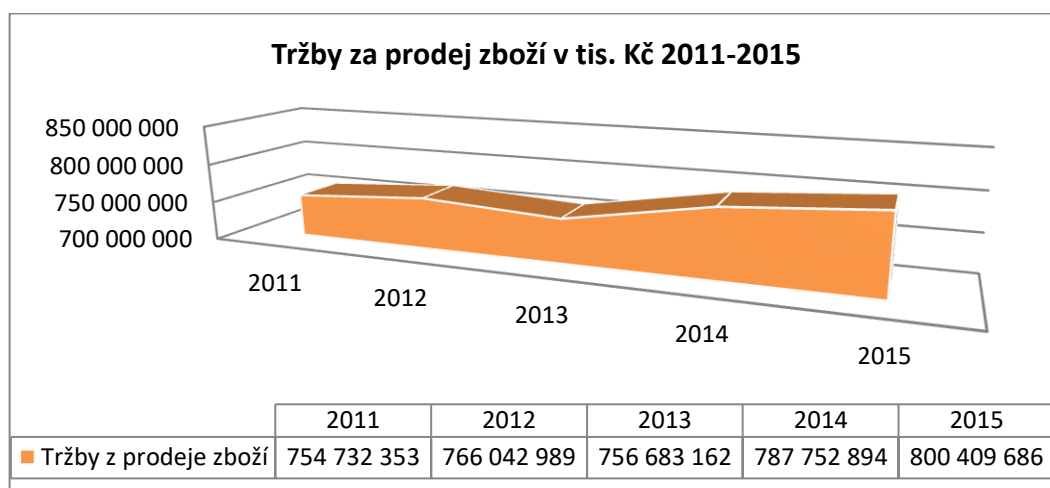
	<b>CZ NACE</b>
<b>G</b>	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
<b>46</b>	Velkoobchod, kromě motorových vozidel
<b>46.7</b>	Ostatní specializovaný velkoobchod
<b>46.73</b>	Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením
<b>46.73.0</b>	Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením

(Zdroj: nace.cz)

Je zřejmé, že analyzovaná společnost tím, že své prodeje ač v minimální míře realizuje také na úrovni maloobchodu nebo tím, že také poskytuje dopravu na prodaný materiál, bylo by možné její činnost vymezit hned několika kódy dle CZ NACE. Avšak pro regresní analýzu, na základě které budou plánovány tržby analyzované společnosti, bude použito pouze označení CZ NACE 46.73 a to z důvodu toho, že tato činnost je pro analyzovanou společnost činností stěžejní a proto také v jejím budoucím vývoji bude hrát rozhodující roli.

### Vývoj trhu v čase

Pro analýzu vývoje trhu v čase byla zvolena veličina nejlépe reprezentující výkonnost trhu a také veličina, která je stěžejní pro sestavení plánu analyzované společnosti a to **tržby za prodej zboží**.



**Graf 7: Vývoj trhu CZ NACE 46**  
(Zdroj: vlastní zpracování, data mpo.cz)

Výše uvedený graf zachycuje vývoj tržeb za prodej zboží v období let 2011 až 2015 a jak je z grafu patrné, pomyslného dna tento relevantní trh dosáhl za sledované období v roce 2011. V roce 2013 pak došlo k dalšímu poklesu, od roku 2013 je však již vývojový trend rostoucí.

Nejen tržby za prodej zboží jsou však rozhodujícím faktorem při mapování vývoje trhu v čase. Důležitou roli bude také hrát **tržní podíl** analyzované společnosti. Níže uvedená tabulka shrnuje rozbor tržeb analyzované společnosti a její postavení na vymezeném trhu, v odvětví.

**Tabulka 7: Tržní podíl a postavení analyzované společnosti v odvětví**

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Tržby za prodej zboží (společnost)</b>	1 185 400	1 132 170	946 948	1 040 662	1 110 527
<b>Index růstu tržeb (společnost)</b>		0,9550953	0,8364008	1,0989642	1,0671351
<b>Tržby za prodej zboží (NACE 46)</b>	754 732 353	766 042 989	756 683 162	787 752 894	800 409 686
<b>Index růstu tržeb (NACE 46)</b>		1,0149862	0,9877815	1,04106042	1,01606695
<b>Tržní podíl společnosti</b>	0,16%	0,15%	0,13%	0,13%	0,14%
<b>Index růstu tržního podílu</b>		0,94099333	0,84674679	1,05562004	1,05026066

(Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z mpo.cz)

Jak je patrné z tabulky, nejvyššího tržního podílu dosáhla analyzovaná společnost v roce 2011, poté začala ztrácet. V roce 2015 jej však zase zvýšila, pořád je však 2% pod hodnotou z roku 2011.

Výše uvedené skutečnosti poukazovaly na **minulý vývoj** relevantního trhu. Pro potřeby sestavení plánu je však stejně tak důležité prognózovat a být schopen odhadnout budoucnost, v tomto případě budoucí hodnoty tržeb za prodej zboží. Pro predikci **budoucích** hodnot těchto tržeb byla po vzoru literatury M. Maříka a M. Karase použita prognóza tržeb za pomoci metod regresní analýzy.

### **Zpracování prognózy tržeb pomocí metod regresní analýzy**

Tak jako každý ekonomický subjekt, i analyzovaná společnost je zvenčí ovlivňována nejširším ekonomickým prostředím, konkurencí a makroekonomickými vlivy. Víme-li, že analyzovaná společnost působí na v tomto okamžiku již vymezeném relevantním trhu, je její hospodaření ovlivňováno hned po makroekonomickém okolí,

také okolím, které představuje právě vymezený relevantní trh. Proto, abychom mohli predikovat budoucnost, je tedy důležité zohlednit zaprvé vliv makroekonomických veličin (ukazatelů) a ve druhé řadě vliv odvětví. Oba tyto vlivy při prognóze tržeb analyzované společnosti regresní analýza zohledňuje. Prvotním krokem při této analýze je zjištění makroekonomických ukazatelů, jejichž predikci zveřejňuje ministerstvo průmyslu a obchodu. U těchto makroekonomických ukazatelů je pak pomocí Pearsonova korelačního koeficientu (funkce PEARSON v MS Excel) zjištěna závislost neboli korelace mezi daným ukazatelem a tržbami za prodej zboží. Čím vyšší je hodnota výsledného koeficientu, tím vyšší je závislost.

Pro výpočet Pearsonova koeficientu tedy potřebujeme znát tržby za prodej zboží vymezeného relevantního trhu za sledované období a za stejné období hodnoty vybraných makroekonomických ukazatelů.

**Tabulka 8: Vyčíslení: Pearsonův korelační koeficient**

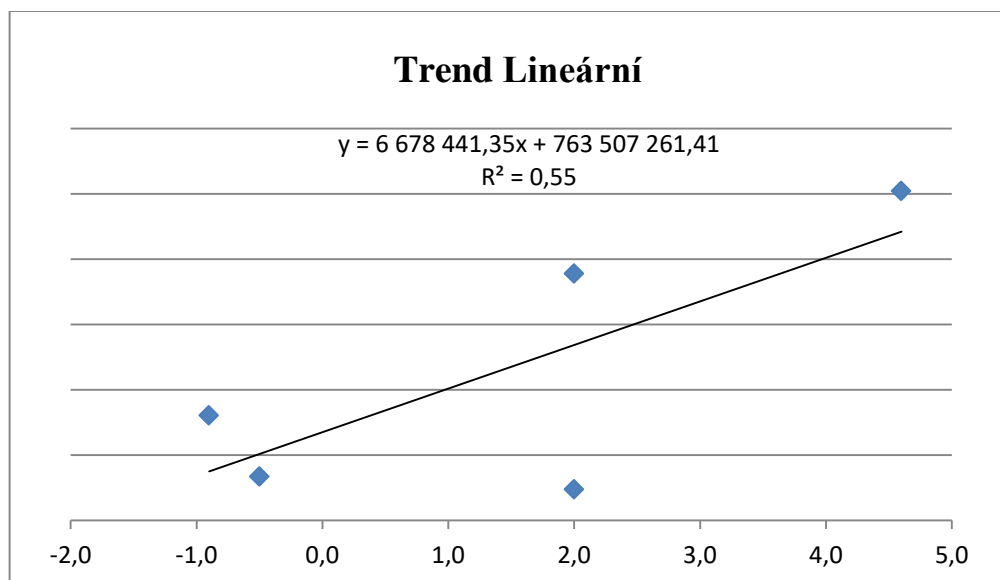
Tržby (CZ NACE 46) v tis. Kč	Rok	HDP	Inflace	Nezaměstnanost	Úrokové sazby
754 732 353	2011	2,0	1,9	0,4	3,7
766 042 989	2012	-0,9	3,3	0,4	2,8
756 683 162	2013	-0,5	1,4	1,0	2,1
787 752 894	2014	2,0	0,4	0,8	1,6
800 409 686	2015	4,6	0,3	1,3	0,6
<b>Pearsonův koeficient</b>		<b>0,739936</b>	-0,680200	0,655156	-0,873564

(Zdroj: vlastní zpracování, data mpo.cz)

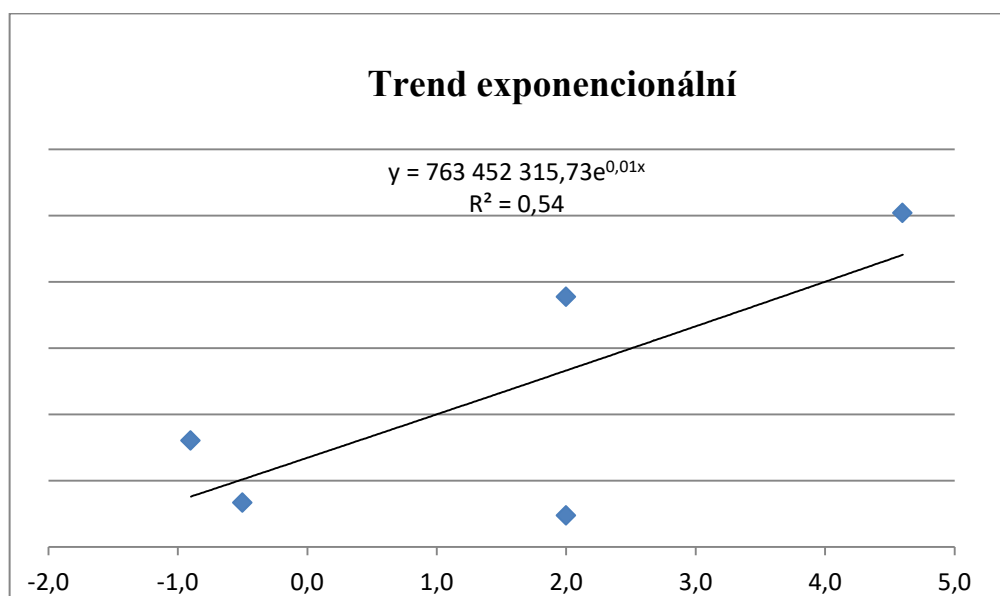
Jak je z výše uvedené tabulky patrné, nejvyšší závislost mezi tržbami odvětví má **HDP-hrubý domácí produkt**, což se i z logiky věci nabízí. V době růstu HDP totiž roste veškerá produkce, vývoj, je hospodářský růst a také roste bohatství a právě v takovém období se investuje a buduje a k tomu aby se budovalo, je ve zjednodušené logice věci potřeba také stavebního materiálu, který je zdrojem právě tržeb analyzované společnosti.

Po vyčíslení Pearsonových koeficientů následuje vykreslení grafů, v našem případě dvou křivek trendu a to trend lineární a exponenciální. Vykreslením grafu se vstupními hodnotami **HDP na ose X, a Tržeb za prodej zboží CZ NACE 46 na ose Y**, získáme následující trendy i se zobrazenými rovnicemi a indexem determinace.

Vykresleny byly základní dva trendy, lineární a exponenciální. Kubický a kvadratický trend nebyl vykreslen z důvodu toho, že tyto nejsou literaturou považovány za vhodné pro toto použití.



**Graf 8: Regresní analýza-trend lineární**  
(Zdroj: vlastní zpracování z dat mpo.cz)



**Graf 9: Regresní analýza - trend exponenciální**  
(Zdroj: vlastní zpracování z dat mpo.cz)

Zbývá dosazení do vyčíslených rovnic a to za neznámou  $x$  hodnoty HDP příslušného roku a následné vyčíslení níže uvedených tabulek, ve kterých platí následující vztahy:

Modelace trendu představuje dosazení hodnoty HDP příslušného roku za neznámou  $x$  ve výše vyjádřených rovnicích.

Index růstu trhu je pak podíl běžného a minulého roku, výše vyjádřených hodnot modelace trendu.

Index růstu tržního podílu, také vyjádřen v tabulce č.4 je podílem tržního podílu běžného a minulého roku.

Tempo růstu tržeb společnosti je pak součinem Indexu růstu trhu a Indexu růstu tržního podílu, minus 1. A v poslední řadě následuje vyčíslení teoretických tržeb analyzované společnosti, kdy vycházíme z „nejstarších“ známých tržeb z roku 2011, které násobíme  $1 + \text{Tempo růstu tržeb společnosti}$ .

Dosažené hodnoty výše popsaných výpočtů jsou pak pro obě varianty respektive oba trendy zobrazeny v níže uvedených tabulkách, na základě kterých je rozhodnuto o vhodnější variantě použitého trendu.



PROGNÓZA TRŽEB ZA PRODEJ ZBOŽÍ SPOLEČNOSTI								
Modelace lineárního trendu	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	776864144,1	757496664	760168040,7	776864144,1	794228091,6	781539053,1	780871208,9	780203364,8
Index růstu trhu		0,97506967	1,003526585	1,021963701	1,022351331	0,984023433	0,999145476	0,999144745
Index růstu tržního podílu		0,94099333	0,84674679	1,05562004	1,05026066	0,97340521	0,97340521	0,97340521
Tempo růstu tržeb společnosti		-0,08246594	-0,150267082	0,078805366	0,073735382	-0,04214647	-0,02742659	-0,0274273
<b>Teoretické tržby společnosti</b>	<b>1 185 400</b>	<b>1 087 645</b>	<b>924 208</b>	<b>997 040</b>	<b>1 070 557</b>	<b>1 025 437</b>	<b>997 313</b>	<b>969 959</b>

PROGNÓZA TRŽEB ZA PRODEJ ZBOŽÍ SPOLEČNOSTI								
Modelace exponenciálního trendu	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	778875075,6	756612072	759644581,4	778875075,6	799391383,8	784346328,1	783562373,8	782779203,1
Index růstu trhu		0,97141646	1,004008011	1,025315121	1,026340948	0,981179362	0,99900005	0,99900005
Index růstu tržního podílu		0,94099333	0,84674679	1,05562004	1,05026066	0,97340521	0,97340521	0,97340521
Tempo růstu tržeb společnosti		-0,08590359	-0,149859437	0,082343192	0,07792552	-0,0449149	-0,02756771	-0,02756771
<b>Teoretické tržby společnosti</b>	<b>1 185 400</b>	<b>1 083 570</b>	<b>921 187</b>	<b>997 040</b>	<b>1 074 735</b>	<b>1 026 463</b>	<b>998 166</b>	<b>970 649</b>

Porovnáme-li hodnoty teoretických tržeb dle jednotlivých trendů s hodnotami skutečně dosažených tržeb analyzovanou společností v období let 2011 až 2015, zjistíme, že menší odchylky dosahují teoretické tržby trendu **lineárního**. Pro **lineární** trend hraje také skutečnost vyššího indexu determinace, i když řádově pouze o jednu setinu.

### 4.3 Finanční analýza

Finanční analýza vychází z účetních výkazů, konkrétně rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které analyzovaná společnost poskytla ve zjednodušeném rozsahu za období roku 2011 až 2015. Tyto účetní výkazy jsou pak analyzovány pomocí finanční analýzy vertikální a horizontální a také pomocí analýzy poměrových ukazatelů. Zároveň je upozorněno na nejvýznamnější odchylky a také v konečné fázi zhodnoceno, jak si ve sledovaném období analyzovaná společnost po finanční stránce vedla. Následující tabulky zachycují hodnoty horizontální analýzy (absolutní i relativní) a vertikální analýzy.

Tyto hodnoty jsou zaokrouhleny na celá čísla, případně na dvě desetinná místa matematicky a jsou vyjádřeny v tis. Kč. V případě horizontální analýzy dochází k zobrazení meziročních změn (přírůstků nebo úbytků) a to jak procentuálně, tak hodnotově. Analýza vertikální pak poukazuje, jakým procentem se jednotlivé dílčí položky výkazu podílely na zvolené základně. V případě rozvahy-aktiv se jednalo o vztah k celkovým aktivům, v případě rozvahy-pasiv se jednalo o vztah k celkovým pasivům a v případě výkazu zisku a ztráty se jednalo o vztah k položce tržeb za prodej zboží.

V souvislosti s analýzou rozvah bych rád úvodem finanční analýzy upozornil na ne úplně obvyklou podobu krátkodobých závazků, jejichž výše je v rozvahách analyzované společnosti od roku 2014 vykazována záporně (výkazy v plném znění viz příloha této práce). Krátkodobé závazky vykazovaly v daném období konkrétně v těchto hodnotách.

**Tabulka 9: Výše krátkodobých závazků**

Krátkodobé závazky	2011	2012	2013	2014	2015
	34 642	24 166	7 784	-1 786	-5 137

(Zdroj: účetní výkazy analyzované společnosti)

Tento skutkový stav je z důvodu toho, že analyzovaná společnost získává od dodavatelů objemové bonusy, které dosahují až několika milionů korun. Tyto bonusy se účtují ke konci účetního období tedy k 31.12. daného roku. V podstatě se jedná o

fakturu přijatou od daného dodavatele se záporným znaménkem. Analyzovaná společnost si tak domluví objem určitého materiálu, který během roku odebere a pokud jej skutečně odebere a tento objem splní, tak jí dodavatel na konci roku poskytne dodatečnou slevu ze všech faktur v průběhu roku. Poté účetně dochází v podstatě k situaci, kdy dodavatel „dluží“ analyzované společnosti a to částku ve výši zmíněné poskytnuté slevy. Tento zavedený systém tedy v konečné fázi způsobí to, že krátkodobé závazky nabývají záporných hodnot.

Další skutečností, kterou lze z rozvahy vyčíst je kapitálová náročnost analyzované společnosti a to z porovnání dlouhodobého majetku s majetkem oběžným. Zatímco dlouhodobý majetek se ve sledovaném období pohybuje v hodnotách kolem 10 milionů, oběžný majetek v hodnotách přes 300 milionů. Mimo jiné analyzovaná společnost vykazuje velmi nízké závazky a také bankovní úvěry má nulové a to protože veškeré své aktivity financuje ze svých peněz a svým dodavatelům platí v drtivé většině případů okamžitě bez odložené splatnosti (více ve finanční analýze poměrových ukazatelů).

#### 4.3.1 Horizontální a vertikální analýza rozvah

Tato kapitola se zabývá rozvahou, bilancí aktiv a pasiv za období let 2011-2015. V rámci horizontální a vertikální analýzy jsou vypočítávány absolutní i relativní meziroční změny a také procentuální podíl jednotlivých položek na zvolené základně.

Tabulka 10: Horizontální analýza rozvah - absolutní změna

<b><u>K 31.12 v tisících Kč,-</u></b>	<b>Horizontální analýza - absolutní změna</b>			
	<b>12-11</b>	<b>13-12</b>	<b>14-13</b>	<b>15-14</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>16 102</b>	<b>14 875</b>	<b>21 849</b>	<b>35 495</b>
Dlouhodobý majetek	-508	-704	2 698	6 612
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	1 379	-442
Dlouhodobý hmotný majetek	-508	-704	1 319	7 054
Oběžná aktiva	16 757	15 511	19 032	28 912
Zásoby	3 203	-566	11 529	9 809
Dlouhodobé pohledávky	-499	1 257	-1 257	880
Krátkodobé pohledávky	13 468	12 552	-14 183	-11 208
Krátkodobý finanční majetek	584	2 269	22 942	29 431
Časové rozlišení	-147	68	119	-29
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>16 102</b>	<b>14 875</b>	<b>21 849</b>	<b>35 495</b>
Vlastní kapitál	26 191	30 096	29 491	41 425
Základní kapitál	0	0	0	0
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	35 415	26 166	30 122	29 490
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-9 225	3 931	-631	11 935
Cizí zdroje	-10 088	-16 590	-7 624	-5 477
Dlouhodobé závazky	388	-208	1 946	-2 126
Krátkodobé závazky	-10 476	-16 382	-9 570	-3 351
Časové rozlišení	-1	1 369	-18	-453

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

**Tabulka 11: Horizontální analýza rozvah - relativní změna**

<b><u>K 31.12 v tisících Kč,-</u></b>	<b>Horizontální analýza relativní změna</b>			
	<b>12/11</b>	<b>13/12</b>	<b>14/13</b>	<b>15/14</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1,05</b>	<b>1,05</b>	<b>1,07</b>	<b>1,10</b>
Dlouhodobý majetek	0,89	0,82	1,83	2,11
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,68
Dlouhodobý hmotný majetek	0,89	0,82	1,40	2,54
Oběžná aktiva	1,06	1,05	1,06	1,08
Zásoby	1,05	0,99	1,18	1,13
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	1,06	1,05	0,94	0,95
Krátkodobý finanční majetek	1,06	1,23	2,92	1,84
Časové rozlišení	0,55	1,38	1,48	0,92
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1,05</b>	<b>1,05</b>	<b>1,07</b>	<b>1,10</b>
Vlastní kapitál	1,10	1,10	1,09	1,12
Základní kapitál	1,00	1,00	1,00	1,00
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1,00	1,00	1,00	1,00
Výsledek hospodaření minulých let	1,15	1,10	1,10	1,09
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0,74	1,15	0,98	1,40
Cizí zdroje	0,71	0,32	0,04	-15,11
Dlouhodobé závazky	0,00	0,46	11,81	0,00
Krátkodobé závazky	0,70	0,32	-0,23	2,88
Časové rozlišení	0,75	457,33	0,99	0,67

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Výše uvedené tabulky (č. 4 a 5) již zobrazují jak procentuálně, tak hodnotově meziroční vývoj jednotlivých položek rozvahy.

Jednu z nejzásadnějších změn můžeme dle této analýzy pozorovat u položky krátkodobého finančního majetku a to zejména v období let 2014 až 2015. Již v úvodu této kapitoly jsem zmiňoval skutečnost, že analyzovaná společnost se snaží hradit své závazky okamžitě, bez splatnosti a ze svých peněz bez jakéhokoliv přičinění cizího zdroje financování. Toto je patrné z rozvah v období od roku 2013. Právě proto, aby byla analyzovaná společnost tento systém hrazení dodavatelům realizovat, musí soustředit velké množství finančních prostředků a to ať už v pokladně či na svých bankovních účtech. Jedině dostatek hotovosti jí může zajistit schopnost hradit okamžitě, bez splatnosti a cizích zdrojů financování. Jak je patrné, analyzovaná společnost v roce 2014 navýšila hodnotu krátkodobého finančního majetku v porovnání s rokem 2013 o více než 20 milionů Kč, v roce 2015 pak v porovnání s rokem 2014 o téměř 7 milionů

Kč, což procentuálně znamená v roce 2014 nárůst téměř o 300% a v roce 2015 nárůst téměř 200%.

Zaměříme-li se na meziroční změny u dlouhodobého majetku je znatelný především nárůst dlouhodobého hmotného majetku přelomu let 2014-2015. Celkově se jednalo o hodnotu něco málo přes 7 milionů, čímž analyzovaná společnost navýšila podíl dlouhodobého hmotného majetku na celkových aktivech více než dvojnásobně. Toto navýšení bylo způsobeno nákupem a následným zařazením do majetku několika osobních i nákladních automobilů pro potřeby dopravy stavebního materiálu a také vysokozdvizných vozíků pro potřeby manipulace se stavebním materiálem.

Kromě investice do dlouhodobého hmotného majetku, analyzovaná společnost navýšila hodnotu nehmotného majetku v hodnotě cca 1,3 milionu. V tomto případě se jednalo o software, licence a nákup serveru.

Další tabulka zachycuje vertikální analýzu, která poukazuje na to, jakým procentem se aktivní položky rozvahy podílejí na celkových aktivech a pasivní položky rozvahy na celkových pasivech.

Jak je z tabulky zřejmé, stěžejní položkou aktiv jsou aktiva oběžná a v nich největší roli poté hrají krátkodobé pohledávky. Z jasné převahy oběžných aktiv nad aktivy stálými (dlouhodobým majetkem) se jedná o tzv. kapitálově náročnou společnost, což souvisí s výše uvedenými skutečnostmi. Pokud se společnost rozhodne financovat svoji činnost bez pomoci cizích zdrojů, potřebuje dostatek (volného) kapitálu k zajištění svého chodu. Oběžná aktiva tvořila v letech 2011-2014 téměř 99% z celkových aktiv. V posledním roce již tento podíl mírně poklesl.

V případě pasiv je jasná převaha vlastního kapitálu nad kapitálem cizím a nejvýraznější položku pak tvoří výsledek hospodaření minulých let, kde se kumuluje hospodaření předešlého období resp. zisky. Položka výsledku hospodaření minulých let je stále navyšována, v roce 2011 představovala necelých 77% z celkových pasiv, v roce 2015 se již jedná o hodnotu něco málo přes 90%.

**Tabulka 12: Vertikální analýza rozvah**

<b><u>K 31.12 v tisících Kč,-</u></b>	<b>Vertikální analýza</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Dlouhodobý majetek	1,48%	1,25%	0,98%	1,68%	3,22%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,39%	0,24%
Dlouhodobý hmotný majetek	1,48%	1,25%	0,98%	1,29%	2,98%
Oběžná aktiva	98,41%	98,70%	98,95%	98,22%	96,69%
Zásoby	19,98%	19,97%	18,91%	20,99%	21,60%
Dlouhodobé pohledávky	0,17%	0,00%	0,38%	0,00%	0,23%
Krátkodobé pohledávky	75,26%	75,69%	76,07%	67,40%	58,41%
Krátkodobý finanční majetek	3,01%	3,04%	3,59%	9,83%	16,47%
Časové rozlišení	0,11%	0,06%	0,07%	0,10%	0,09%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Vlastní kapitál	88,54%	92,29%	97,20%	99,52%	101,08%
Základní kapitál	0,33%	0,31%	0,30%	0,28%	0,26%
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,07%	0,06%	0,06%	0,06%	0,05%
Výsledek hospodaření minulých let	76,43%	83,68%	87,80%	90,88%	90,17%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	11,72%	8,23%	9,04%	8,30%	10,61%
Cizí zdroje	11,46%	7,71%	2,39%	0,10%	-1,32%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,12%	0,05%	0,60%	0,00%
Krátkodobé závazky	11,46%	7,59%	2,34%	-0,50%	-1,32%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	0,41%	0,38%	0,23%

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

#### **4.3.2 Horizontální a vertikální analýza výkazů zisku a ztráty**

Druhým výkazem podrobeným vertikální a horizontální analýze je výkaz zisku a ztráty. Níže uvedené tabulky horizontální a vertikální analýzy, stejně jako v případě rozvah, vyjadřují absolutní a procentuální změny ve vývoji let 2011 – 2015 a také procentuální vyjádření podílu na zvolené základně, kterou jsou v tomto případě Tržby za prodej zboží.

**Tabulka 13: Horizontální analýza-absolutní změna**

<b><u>K 31.12 v tisících Kč,-</u></b>	<b>Horizontální analýza - absolutní změna</b>			
	<b>12-11</b>	<b>13-12</b>	<b>14-13</b>	<b>15-14</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	-53 230	-185 222	93 714	69 865
<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	-55 312	-171 388	83 914	54 866
<b>Obchodní marže</b>	2 082	-13 834	9 800	14 999
<b>Výkony</b>	5 902	98	7 066	3 680
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	5 880	520	5 304	3 419
<b>Aktivace</b>	22	-422	1 762	261
<b>Výkonová spotřeba</b>	18 448	-12 387	890	1 265
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	-375	952	2 048	614
<b>Služby</b>	18 823	-13 339	-1 158	651
<b>Přidaná hodnota</b>	-10 464	-1 349	15 976	17 414
<b>Osobní náklady</b>	1 683	-1 393	8 816	9 622
<b>Mzdové náklady</b>	1 186	-2 159	6 446	8 168
<b>Náklady na sociální zabezpečení</b>	449	-711	2 127	2 784
<b>Sociální náklady</b>	48	1 477	243	-1 330
<b>Daně a poplatky</b>	96	55	111	-33
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	-722	-528	339	1 368
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	-190	702	-563	77
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	-115	468	-361	114
<b>Tržby z prodeje materiálu</b>	-75	234	-202	-37
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	-5	288	-276	-11
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</b>	0	116	-116	0
<b>Prodaný materiál</b>	-5	172	-160	-11
<b>Změna stavu rezerv a opravných položek</b>	769	-1 372	6 761	-5 595
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	468	2 033	-381	-593
<b>Ostatní provozní náklady</b>	-1 087	3 803	-2 500	-525
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-10 920	533	1 781	12 072
<b>Výnosové úroky</b>	-136	321	-55	177
<b>Nákladové úroky</b>	-48	-1 445	-223	189
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	117	241	-508	29
<b>Ostatní finanční náklady</b>	-325	9	-537	57
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	354	1 998	197	-40
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	-1 344	-1 397	2 609	96
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	-9 222	3 928	-631	11 936
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	0	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	-9 225	3 931	-631	11 936
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	-10 568	2 533	1 978	12 031

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)



**Tabulka 14: Horizontální analýza-relativní změna**

<b><u>K 31.12 v tisících Kč,-</u></b>	<b>Horizontální analýza relativní změna</b>			
	<b>12/11</b>	<b>13/12</b>	<b>14/13</b>	<b>15/14</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	0,96	0,84	1,10	1,07
<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	0,95	0,83	1,10	1,06
<b>Obchodní marže</b>	1,02	0,88	1,10	1,14
<b>Výkony</b>	1,32	1,00	1,29	1,12
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	1,34	1,02	1,23	1,12
<b>Aktivace</b>	1,01	0,72	2,64	1,09
<b>Výkonová spotřeba</b>	1,41	0,81	1,02	1,02
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	0,96	1,11	1,21	1,05
<b>Služby</b>	1,52	0,76	0,97	1,02
<b>Přidaná hodnota</b>	0,87	0,98	1,23	1,20
<b>Osobní náklady</b>	1,05	0,96	1,28	1,24
<b>Mzdové náklady</b>	1,05	0,91	1,30	1,29
<b>Náklady na sociální zabezpečení</b>	1,06	0,91	1,28	1,29
<b>Sociální náklady</b>	1,10	3,70	1,12	0,41
<b>Daně a poplatky</b>	1,12	1,06	1,11	0,97
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	0,77	0,79	1,17	1,60
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0,02	176,50	0,20	1,54
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	0,00	0,00	0,23	2,07
<b>Tržby z prodeje materiálu</b>	0,05	59,50	0,15	-0,03
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0,00	-56,60	0,02	-0,57
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Prodaný materiál</b>	0,00	-33,40	0,04	-0,57
<b>Změna stavu rezerv a opravných položek</b>	0,25	6,36	-3,15	-0,09
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	1,18	1,66	0,93	0,88
<b>Ostatní provozní náklady</b>	0,74	2,20	0,64	0,88
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	0,77	1,01	1,05	1,32
<b>Výnosové úroky</b>	0,48	3,59	0,88	1,45
<b>Nákladové úroky</b>	0,97	0,18	0,28	3,22
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	1,46	1,65	0,17	1,28
<b>Ostatní finanční náklady</b>	0,78	1,01	0,55	1,09
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	0,87	0,18	0,55	1,17
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	0,84	0,80	1,47	1,01
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	0,74	1,15	0,98	1,40
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	0,74	1,15	0,98	1,40
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	0,76	1,08	1,06	1,32

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

**Tabulka 15: Vertikální analýza VZZ**

<b><u>K 31.12 v tisících Kč,-</u></b>	<b>Vertikální analýza</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	90,82%	90,21%	89,76%	89,74%	89,03%
<b>Obchodní marže</b>	9,18%	9,79%	10,24%	10,26%	10,97%
<b>Výkony</b>	1,57%	2,16%	2,59%	3,04%	3,18%
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	1,44%	2,03%	2,48%	2,77%	2,90%
<b>Aktivace</b>	0,12%	0,13%	0,11%	0,27%	0,28%
<b>Výkonová spotřeba</b>	3,83%	5,64%	5,44%	5,04%	4,83%
<b>Spotřeba materiálu a energie</b>	0,78%	0,79%	1,04%	1,15%	1,13%
<b>Služby</b>	3,05%	4,86%	4,40%	3,89%	3,70%
<b>Přidaná hodnota</b>	6,91%	6,31%	7,40%	8,27%	9,32%
<b>Osobní náklady</b>	2,61%	2,88%	3,30%	3,85%	4,47%
<b>Mzdové náklady</b>	1,91%	2,10%	2,28%	2,70%	3,26%
<b>Náklady na sociální zabezpečení</b>	0,66%	0,73%	0,80%	0,93%	1,12%
<b>Sociální náklady</b>	0,04%	0,05%	0,21%	0,22%	0,08%
<b>Daně a poplatky</b>	0,07%	0,08%	0,10%	0,10%	0,10%
<b>Odpisy DHM a DNM</b>	0,27%	0,22%	0,21%	0,22%	0,33%
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0,02%	0,00%	0,07%	0,01%	0,02%
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	0,01%	0,00%	0,05%	0,01%	0,02%
<b>Tržby z prodeje materiálu</b>	0,01%	0,00%	0,03%	0,00%	0,00%
<b>Zůstatková cena prodaného DM a materiálu</b>	0,00%	0,00%	0,03%	0,00%	0,00%
<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</b>	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%
<b>Prodaný materiál</b>	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%	0,00%
<b>Změna stavu rezerv a opravných položek</b>	-0,09%	-0,02%	-0,17%	0,49%	-0,04%
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	0,22%	0,27%	0,54%	0,46%	0,37%
<b>Ostatní provozní náklady</b>	0,36%	0,28%	0,74%	0,43%	0,36%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	3,92%	3,14%	3,81%	3,64%	4,50%
<b>Výnosové úroky</b>	0,02%	0,01%	0,05%	0,04%	0,05%
<b>Nákladové úroky</b>	0,15%	0,15%	0,03%	0,01%	0,02%
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	0,02%	0,03%	0,06%	0,01%	0,01%
<b>Ostatní finanční náklady</b>	0,13%	0,10%	0,12%	0,06%	0,06%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-0,24%</b>	<b>-0,21%</b>	<b>-0,05%</b>	<b>-0,02%</b>	<b>-0,02%</b>
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	0,70%	0,61%	0,59%	0,78%	0,74%
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	2,99%	2,31%	3,18%	2,83%	3,73%
<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	2,99%	2,31%	3,18%	2,83%	3,73%
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	3,69%	2,93%	3,77%	3,62%	4,47%

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Stěžejní položkou pro plánování jsou tržby za prodej zboží, z nichž se procentuálním podílem plánuje velké množství položek plánovaných výkazů. Jak je patrné, tyto tržby do roku 2013 klesaly a zejména v období let 2012-2013 poměrně razantně. Od tohoto pomyslného dna se však analyzovaná společnost odrazila a v letech 2013-2015 již tržby rostly. Samotné vedení společnosti považuje toto období za zlomové a svoji budoucnost již vidí v tendenci rostoucí, právě tak jak tomu bylo v období let 2013-2015.

V pozici proti Tržbám za prodej zboží jsou Náklady vynaložené na prodané zboží, které zabírají také největší procentuální podíl na zvolené základně, kterou jsou právě Tržby za prodej zboží. Za sledované období se tyto náklady pohybovaly v rozmezí od 89,03% do 90,82%. I v případě, že tržby za zboží analyzované společnosti rostou, daří se jí náklady na toto prodané zboží snižovat a tím pádem i dosahuje čím dál vyšší obchodní marže, která je rozdílem těchto položek. Obchodní marže od roku 2013 do roku 2015 vzrostla téměř o 26%.

Ve sledovaném období stále rostoucí položkou jsou výkony, které jsou hned za tržbami za zboží stěžejní položkou při tvorbě přidané hodnoty společnosti. Jak již bylo řečeno, analyzovaná společnost se zabývá prodejem stavebního materiálu (tedy zboží), její doplňkovou službou je pak autodoprava stavebního materiálu, kterou reprezentují ve výkazu zisku a ztráty výkony.

Dále lze ve výkazu zisku a ztráty pozorovat občasné prodeje z majetku a materiálu. Zejména pak majetku, kdy čas od času analyzovaná společnost odprodává především osobní nebo nákladní automobily, případně jinou techniku např. vysokozdvizné vozíky apod.

I přes nulové bankovní výpomoci, eviduje analyzovaná společnost nákladové úroky. Jedná se o nákladové úroky z občasných půjček fyzické osoby spjaté s analyzovanou společností. Vždy se však jedná o krátkodobou půjčku, která je obvykle do jednoho roku splacena. Dále pak analyzovaná společnost eviduje ve svých výkazech zisku a ztráty ve všech letech poměrně vysoké hodnoty ostatních provozních výnosů a ostatních provozních nákladů. V případě ostatních provozních výnosů, které v posledních letech představovaly hodnoty až přes 5 milionů, se jedná především o vrácené DPH z insolvenčí, dotace z úřadu práce na nové pracovní místo nebo náhrady

škod od pojišťoven. Oproti tomu v ostatních provozních nákladech pak eviduje pojistné vozidel, lékařské prohlídky nebo zákonné úrazové pojištění.

#### 4.3.3 Analýza poměrových ukazatelů analyzované společnosti

Ve finanční analýze nemůže chybět analýza poměrových ukazatelů, která je často využívána také v praxi finančními analytiky k poměrně snadnému hodnocení finanční situace dané společnosti.

Následující tabulka zobrazuje hodnoty vybraných finančních ukazatelů v posledních pěti letech tj. v letech 2011-2015. K vyjádření těchto ukazatelů posloužily výpočty, které popisuje teoretická část této diplomové práce a které se opírají o data z účetních výkazů; rozvah a výkazů zisku a ztráty.

**Tabulka 16: Poměrové ukazatele - minulé období**

Analyzovaná společnost a.s.	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	15,38%	11,17%	10,83%	10,67%	12,79%
ROE	13,23%	8,91%	9,30%	8,34%	10,49%
ROS	3,92%	3,14%	3,81%	3,64%	4,50%
Zadluženost	11,46%	7,71%	2,39%	0,10%	-1,32%
Běžná likvidita	8,59	13,00	42,36	-195,29	-73,53
Pohotová likvidita	6,84	10,37	34,27	-153,55	-57,10
Okamžitá likvidita	0,26	0,40	1,54	-19,54	-12,52
ČPK	262 848	290 081	321 974	350 576	382 839
Doba obratu zásob	18,34	20,22	23,96	25,79	27,35
Doba obratu pohledávek (inkasa)	69,09	76,62	96,38	82,80	73,96
Doba obratu závazků	10,52	7,68	2,96	-0,62	-1,67
Obratový cyklus peněz	76,91	89,16	117,38	109,21	102,97
Úrokové krytí	25,82	20,29	117,23	445,73	182,33
Obrat aktiv	3,92	3,56	2,84	2,93	2,84

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

#### Ukazatele rentability

V případě rentability aktiv se analyzovaná společnost pohybovala v rozmezí od 10,67% do 15,38%. V porovnání s **odvětvím**, které podle finanční analýzy odvětví dostupné na stánkách ministerstva průmyslu a obchodu, nepřekročilo ve sledovaném pěti letém období hranici **5%**, se jedná o pozitivní výsledek, který informuje o tom, že

analyzovaná společnost má poměrně vysokou výnosnost svých aktiv. V porovnání s odvětvím se tedy analyzovaná společnost svými aktivy více podílela na generování provozního výsledku hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu se v případě analyzované společnosti pohybovala v rozmezí od 8,34% do 13,23% přičemž v tomto odvětví se průměrná ROE za sledované odvětví pohybovala kolem **10%**. ROE je jedním z rozhodujících ukazatelů zejména pro akcionáře a v podstatě udává, kolik čistého zisku investor „vytvoří“ investovaným kapitálem (vlastním kapitálem). V porovnání s odvětvím je patrné, že analyzovaná společnost si v letech 2012-2014 neudržela onen průměr, v roce 2015 již zvýšila jak hodnotu čistého zisku, tak také vlastního kapitálu, z čehož vzešel také podstatně, nad úroveň 10% vyšší ukazatel ROE.

Rentabilita tržeb (ROS), v tomto případě varianta poměřující tržby s provozním výsledkem hospodaření, dosáhla své nejvyšší hodnoty v roce 2015 a to na úrovni 4,5%. Pro hodnocení rentability tržeb je nutné zohlednit několik faktorů a nejlépe je ji porovnávat právě s odvětvím či konkurenty. Pohybujeme se odvětví obchodu, pro které je obvyklá rychlá obrátka zásob, která je jedním z důvodů, proč tento ukazatel nabývá nižších hodnot než v jiných odvětvích. Průměrná hodnota odvětví za sledované období je dle MPO na úrovni **2,60%**, analyzovaná společnost tedy ve všech sledovaných letech dosáhla na hodnoty znatelně vyšší než je odvětvový průměr.

### Ukazatele zadluženosti

Literatura udává nepsané ideální pravidlo zadluženost 50 na 50, tzn. 50% samofinancování a 50% zadlužení. Vlastní kapitál je obecně považován za rizikovější nebo do jisté míry „dražší“, proto je poměrně složité hodnotit z tohoto úhlu analyzovanou společnost, která v tomto pohledu používá poměrně „agresivní“ a odvážnou strategii. Zadluženost analyzované společnosti se pohybuje v rozmezí od 0,10% do 11,46% s tím, že jak je patrné z tabulky výše, toto zadlužení postupně snižovala a v roce 2015 tento ukazatel nabývá dokonce záporných hodnot. Záporné hodnoty nabývá z důvodu v rozvaze vykázaných záporných cizích zdrojů, které jsou vysvětleny v rámci horizontální a vertikální finanční analýzy. (Hodnota záporného zadlužení nemá úplně smysluplně vypovídající hodnotu, je však ponechána v tabulce pro zachování posloupnosti výpočtů). Analyzovaná společnost tedy nevyužívá žádné

bankovní úvěry ani výpomoci, což může být sice považováno za riskantní, avšak vzhledem k tomu, že daná společnost se v tomto odvětví úspěšně pohybuje již více než 27 let, může si zjevně tento způsob financování ze své pozice dovolit.

Dalším ukazatelem zadluženosti je ukazatel úrokového krytí poměřující provozní výsledek hospodaření s nákladovými úroky. Obecně platí, čím je tento ukazatel vyšší tím lépe, protože tím je lépe zajištěna schopnost hrazení nákladových úroků. Nevýhodou tohoto ukazatele je však skutečnost, že v případě velkého rozdílu mezi poměřovanými hodnotami, nabývá často abnormálně vysokých hodnot, tak jak je patrné zejména v posledních třech letech analyzované společnosti. V konečné fázi však také tento ukazatel poukazuje na skutečnost nízkého zadlužení analyzované společnosti a dobré schopnosti hradit náklady cizího kapitálu.

#### Ukazatele platební schopnosti

Ukazatelů platební schopnosti je ve výše uvedené tabulce vyjádřeno několik. Jedná se o ukazatele likvidity a také ukazatele čistého pracovního kapitálu z čehož obě varianty vyjadřují schopnost analyzované společnosti hradit běžný provoz a zejména pak schopnost dostát svým závazkům. Jak již bylo zmíněno, analyzovaná společnost v posledních dvou letech vykazovala záporné hodnoty krátkodobých závazků, což v případě výpočtu likvidit v běžném výpočtu znamená dosažení záporných hodnot. Pro hodnocení platební schopnosti jsem tedy použil také ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK). Čistý pracovní kapitál je považován za tzv. stavovou veličinu, nelze tedy s jistotou říci jak vysoká výše ČPK je optimální a jak již příliš vysoká. Jisté je, že pro dosažení dobré platební schopnosti je nutné, aby byl ČPK kladný. Jenom tak může analyzovaná společnost bez problému dostát svým závazkům. V případě analyzované společnosti je zřejmé, že hodnota ČPK v rozmezí cca od 262 do 382 milionů je pro zabezpečení platební schopnosti dostačující. Příliš vysoký ČPK může mít však poté negativní vliv na rentabilitu investic, kdy by mohl „zadržovat“ kapitál potřebný na investice. Na druhou stranu vzhledem k poměrně riskantní strategii financování analyzované společnosti je rozumné držet touto formou jakýsi rezervní polštář, pro případ jakýchkoliv negativních nahodilostí. Stejně tak z důvodu skutečnosti, že analyzovaná společnost hradí své závazky s minimální splatností.

### Ukazatele dob obratu

Jak již bylo zmíněno v případě ROS, doba obratu je jedním z ukazatelů, který může mít vliv na nízkou hodnotu rentability tržeb. Jak je skutečně z tabulky patrné, doba obratu zásob je v porovnání s jinými odvětvími poměrně nízká (dle ČSÚ např. dopravní prostředky více než 160 dnů apod.) Doba obratu zásob se v tomto odvětví pohybuje průměrně mezi **15 až 30 dny** a analyzovaná společnost se od tohoto průměru **neodchyluje**.

Doba obratu krátkodobých pohledávek je ukazatel, který poměrně snadno poukáže na platební morálku odběratelů s tím, že svůj vliv na tom má také jakási benevolentnost dané společnosti z hlediska poskytování splatnosti odběratelům. V rámci odvětví se tato hodnota pohybuje průměrně kolem **73 dní** a ani v tomto případě se analyzovaná společnost v průměru nijak závratně neodchyluje.

Naopak doba obratu závazků poukazuje zase na platební morálku „nás“, analyzované společnosti. Průměrem odvětví je doba obratu krátkodobých závazků **14 dní**, přičemž analyzovaná společnost ve sledovaném období **tohoto průměru mnohdy zdaleka nedosahuje**. Toto však opět vyplývá ze skutečnosti způsobu financování, který byl již několikrát nastíněn a také z důvodu hrazení závazků s minimální splatností, z vlastních zdrojů. Opět z důvodu v rozvaze vykázaných záporných krátkodobých závazků nabývá tento ukazatel záporných hodnot.

#### **4.3.4 Shrnutí finanční analýzy**

Finanční analýza přinesla a také do jisté míry zhodnotila dosavadní hospodaření společnosti v období let 2011-2015. Analyzovaná společnost si po finanční stránce nevede nijak špatně a naopak dle vyčíslených poměrových ukazatelů si vede mnohdy lépe než je odvětvový průměr. Uvedl bych však několik specifických zjištění.

Bezesporu nejméně obvyklá je záporná hodnota krátkodobých závazků /cizích zdrojů vykázaných v rozvaze, což je podrobně vysvětleno v úvodu finanční analýzy.

Jako na další zajímavost bych poukázal na velmi „odvážnou“ strategii financování, kdy je zřejmá velice nízká splatnost závazků (průměrně 7 dnů) na jejíž zajištění analyzovaná společnost udržuje velký objem finančních prostředků (hotovost a bankovní účty).

A v neposlední řadě pak neexistence bankovních úvěrů a výpomocí, kdy se analyzovaná společnost plně spoléhá na své vlastní zdroje. Jako jedinou ne tak úplně cizí výpomoc využívá krátkodobé půjčky od svého majitele a to pouze v případě nutné potřeby.

Na základě těchto zjištění se pak bude dále kapitola „Návrh možných nápravných opatření“ zabývat podrobnějším výkladem a také nastíněním možných nápravných opatření či doporučení.

#### 4.3.5 Porovnání vybraných poměrových ukazatelů s nejbližšími konkurenty

Následující tabulka vybraných poměrových ukazatelů shrnuje základní ukazatele a jejich porovnání s nejbližšími konkurenty. Konkrétně s konkurentem silnějším „větším“ a s konkurentem slabším „menším“.

**Tabulka 17: Vybrané poměrové ukazatele-konkurenti**

		<b>Tržby</b>	<b>ROS</b>	<b>ČPK</b>	<b>Zadluženost</b>
<b>Analyzovaná společnost</b>	2011	1 185 400	3,92%	262 848	11,46%
	2012	1 132 170	3,14%	290 081	7,71%
	2013	946 948	3,81%	321 974	2,39%
	2014	1 040 662	3,64%	350 576	0,10%
	2015	1 110 527	4,50%	382 839	-1,32%
<b>Konkurent X</b>	2011	6 592 362	3,38%	1 576 948	60,49%
	2012	6 162 607	2,46%	1 551 604	57,24%
	2013	7 120 145	4,66%	1 955 495	57,56%
	2014	7 793 429	1,35%	1 914 906	62,95%
	2015	8 577 753	3,00%	2 940 583	60,92%
<b>Konkurent Y</b>	2011	1 134 001	2,27%	161 386	62,33%
	2012	1 007 662	1,90%	164 503	56,84%
	2013	1 005 791	3,24%	189 317	59,98%
	2014	1 708 975	1,43%	388 167	80,05%
	2015	1 423 130	2,30%	290 833	74,51%

(Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů daných společností)

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, co se týče zadlužení, analyzovaná společnost je jasně nejméně zadluženou společností. Co se týká například tržeb, suverénně nejvyšších dosahuje konkurent X. Navzdory nejvyšším tržeb konkurenta X



však analyzovaná společnost dosahuje průměrné rentability tržeb ve výši 3,8%, což znamená, že analyzovaná společnost dosahuje vyšší rentability tržeb než společnost s o několik miliard vyššími tržbami.

## **5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení**

Třetí kapitola této diplomové práce bude sumarizovat výsledky analytické části zabývající se analýzou problému s cílem sestavit dvě varianty finančního plánu. Takto sestavené varianty finančního plánu budou poté zpětně analyzovány poměrovými ukazateli a porovnány se stejnými ukazateli z minulosti. Jak již bylo řečeno, na základě generátorů hodnoty, které byly vyčísleny pro dvě varianty vývoje tržeb, budou sestaveny také dvě varianty finančního plánu. Pro dvě varianty finančního plánu jsem se rozhodl v okamžiku, kdy jsem plánoval tržby s využitím regresní analýzy, která vykazovala výsledky dle vlivu odvětví a makroekonomických ukazatelů vždy s klesajícími tržbami. Cílevědomý manažer nemůže plánovat klesající tržby do budoucna a to ani za předpokladu zachování existence společnosti, proto jsem se rozhodl zanechat vývoj tržeb na základě regresní analýzy a zároveň vytvořit po poradě s managementem analyzované společnosti variantu optimistickou, ve které by trend tržeb byl rostoucí stejně jako v posledních třech letech.

V rámci sestavených variant plánu budou postupně představeny tři základní účetní výkazy a to výkaz zisku a ztráty, rozvaha a výkaz o peněžních tocích tzv. výkaz cash flow. Použité metody plánování jsou v obou variantách v zásadě tři, metoda procentuálního podílu na tržbách, metoda dob obratu a metoda extrapolace trendu z minulosti. Přičemž je vždy přihlíženo k názoru managementu a controllingu analyzované společnosti.

### **5.1 Analýza a výpočet generátorů hodnoty**

Již samotný název napovídá, že tato kapitola se bude zabývat analýzou minulosti a prognózou budoucnosti generátorů hodnoty, tedy „veličin“, které generují hodnotu dané společnosti. Primárně se dané níže uvedené výpočty jednotlivých složek později sestavovaného plánu používají pro potřeby stanovení hodnoty podniku. Avšak i stanovení hodnoty podniku předchází sestavení finančního plánu, proto pro tyto potřeby byly výpočty generátorů hodnoty dle literatury M. Maříka použity.

### 5.1.1 Tržby

Finanční plán analyzované společnosti bude vytvořen převážně na základě metody plánování procentuálním podílem z tržeb. Bude tedy vycházet primárně z toho, jakým procentem se jednotlivé položky výkazů podílely na tržbách v minulosti s tím, že východiskem bude předpoklad, že obdobným procentem se tyto položky budou podílet na tržbách také v budoucnosti.

Prvním základním krokem je tedy stanovit prognózu tržeb za prodej zboží, které jsou hlavní položkou výkazu zisku a ztráty analyzované společnosti. Finanční plánování má za úkol spíše než přesně odhadnout budoucnost, stanovit předpoklad, jakým by se budoucnost mohla vyvíjet a v konečném důsledku také odhadnout, zda má analyzovaná společnost potenciál fungovat a hospodařit také v budoucnu.

Pro prognózu tržeb byly použity dvě varianty s tím, že budou pro obě tyto varianty sestaveny samostatné plány, s nichž jeden bude počítat s rostoucí tendencí tržeb v budoucnosti a druhý s tendencí klesající.

Dvě následující tabulky již zachycují podobu tržeb a to jak pro variantu pesimistickou tak pro variantu optimistickou. Jak bylo výše zmíněno, pesimistická varianta počítá s v budoucnu klesajícími tržbami a klesajícím průměrným tempem 4,41%, varianta optimistická s rostoucími průměrným rostoucím tempem 8,29%.

**Tabulka 18: Tržby-pesimistická varianta**

Tržby za prodej zboží v tisících korunách – pesimistická varianta								
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	1 185 400	1 132 170	946 948	1 040 662	1 110 527	1 025 437	997 313	969 959
Tempo růstu		-0,0449	-0,1636	0,0990	0,0671	-0,0766	-0,0274	-0,0274
Průměr	-1,62%					-4,41%		

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Hodnoty budoucích tržeb pesimistické varianty vychází z tzv. regresní analýzy (viz strategická analýza této práce). Regresní analýza na základě modelování lineárního trendu s přihlédnutím k trendu odvětví a s uvažováním závislosti na makroekonomických ukazatelích pomocí pearsonova koeficientu stanovila v tabulce výše uvedené tržby pro budoucí období let 2016-2018. Hodnoty budoucích tržeb optimistické varianty pak kopírují vývoj tržeb v letech 2013-2015. Toto časové rozhraní bylo zvoleno po

konzultaci s vedením a controllingem dané společnosti. Budoucí výše tržeb tedy vychází z průměrného tempa růstu let 2013-2015 tj. v letech 2016 až 2018 meziročně tržby vzrostou o 8,29%.

**Tabulka 19: Tržby-optimistická varianta**

Tržby za prodej zboží v tisících korunách – optimistická varianta								
Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby	1 185 400	1 132 170	946 948	1 040 662	1 110 527	1 202 626	1 302 363	1 410 372
Tempo růstu		-0,0449	-0,1636	0,0990	0,0671	0,0829	0,0829	0,0829
Průměr	-1,62%					8,29%		

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

### 5.1.2 Zisková marže (analýza)

Pojem zisková marže je vnímán jako další z generátorů hodnoty a hlavně v případě, že je plán sestavován pro potřeby stanovení hodnoty podniku, hraje zisková marže důležitou roli. V tomto případě posloupnost výpočtu ziskové marže a to především metodou „zdola“ přinese procentuální vyjádření podílů na tržbách dílčích položek, ze kterých se takto vyjádřená zisková marže skládá. Takto vyjádřené podíly v minulosti budou také v tomto případě východiskem pro stanovení hodnot těchto veličin v budoucnosti.

**Tabulka 20 Zisková marže shora**

Zisková marže – „shora“	2009	2010	2012	2013	2014
Zisková marže (z provozního HV)	4,19%	3,36%	4,02%	3,86%	4,83%
Průměr	4,05%				

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

**Tabulka 21 Zisková marže zdola**

Zisková marže – „zdola“	2011	2012	2013	2014	2015
Obchodní marže	9,18%	9,79%	10,24%	10,26%	10,97%
Přidaná hodnota	6,91%	6,31%	7,40%	8,27%	9,32%
Osobní náklady	2,61%	2,88%	3,30%	3,85%	4,47%
Daně a poplatky	0,07%	0,08%	0,10%	0,10%	0,10%
Ostatní provozní položky	0,03%	-0,02%	-0,02%	0,45%	-0,08%
<b>Zisková marže z provozního HV</b>	<b>4,19%</b>	<b>3,36%</b>	<b>4,02%</b>	<b>3,86%</b>	<b>4,83%</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Jak je z obou metod výpočtu ziskové marže patrné, v obou případech bylo dosaženo stejných hodnot a v minulosti v letech 2011 až 2015 se zisková marže provozního výsledku hospodaření pohybovala v rozmezí od 4,19% do 4,83%.

### 5.1.3 Prognóza ziskové marže

Níže uvedená tabulka zachycuje prognózu ziskové marže a jejích dílčích položek. Procentuální hodnoty dílčích položek jsou plánovány na základě minulosti s přihlédnutím ke korekcím u některých položek, dle požadavků controllingu analyzované společnosti. Veškeré dílčí položky zůstávají po celou dobu prognózy v konstantní výši, přičemž položky výkonů, výkonové spotřeby a obchodní marže byly stanoveny procentem ve výši aritmetického průměru z minulého období let 2013-2015. Toto období je vnímáno jako období „zlomové“ a analyzovaná společnost si tak i své plány prognózuje na základě jeho průměru. Zbylé položky jsou již plánovány ve výši aritmetického průměru celé zkoumané minulosti, tedy let 2011-2015.

**Tabulka 22: Zisková marže prognóza**

<b>Zisková marže - prognóza</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Výkony	2,94%	2,94%	2,94%
Výkonová spotřeba	5,10%	5,10%	5,10%
Obchodní marže	10,49%	10,49%	10,49%
Osobní náklady	3,42%	3,42%	3,42%
Daně a poplatky	0,09%	0,09%	0,09%
Ostatní provozní položky	0,07%	0,07%	0,07%
<b>Zisková marže (z provozního HV)</b>	<b>4,74%</b>	<b>4,74%</b>	<b>4,74%</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, celková zisková marže, marže provozního HV je plánována na úrovni 4,74%, což je sice nižší hodnota, než jaká byla v roce 2015, avšak se jedná o hodnotu o 0,69% vyšší, než jaké by odpovídala průměru posledních pěti let vývoje analyzované společnosti.

Na základě vývoje minulosti byly tedy naplánovány procentuální podíly na tržbách v budoucnosti. Vycházíme tedy z předpokladu, že tak jak se dané položky

podílely na tržbách v minulosti, budou se průměrně nebo přibližně v tom samém procentuálním poměru pohybovat i v budoucnosti.

Tento uvedený princip je v podstatě základní metodou plánování, kdy právě díky zjištěnému procentuálnímu podílu z tržeb v minulosti, můžeme stanovit tento procentuální podíl do budoucnosti a pak jej zpětně roznásobit tržbami pro získání číselných hodnot daných položek výkazu. Na tomto principu je dále plánován také provozní výsledek hospodaření, do kterého vstupují dílčí položky, které byly takto naplánovány.

#### **5.1.4 Provozní výsledek hospodaření**

Níže uvedené tabulky zachycují obě varianty provozního výsledku hospodaření. Každá varianta vychází z jiné výše tržeb, tedy i dané položky z tržeb plánované dosahují odlišných hodnot.

Zatímco pesimistická varianta plánuje provozní výsledek hospodaření v období let 2016-2018 klesající, varianta optimistická tendenci rostoucí. V této části diplomové práce je vyjádřen provozní výsledek hospodaření zatím bez zahrnutých odpisů. Odpisy budou vyčísleny dále jako samostatný náklad v souvislosti s investicemi do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, které jsou považovány za další generátor hodnoty.

#### **5.1.5 Analýza a prognóza složek pracovního kapitálu**

V této části generátorů hodnoty, bude použita další metoda plánování a to plánování na základě dob obratu. Takto budou naplánovány jednotlivé složky pracovního kapitálu, ale také položky, které do něj obvykle nezařazujeme (nehovoříme-li o upravené verzi pracovního kapitálu pro potřeby stanovení hodnoty podniku), jako dlouhodobé závazky, dlouhodobé pohledávky nebo časové rozlišení.

Tabulka níže zobrazuje hodnoty dob obratu vybraných položek v minulosti. Ač by se nabízelo vyjádření doby obratu také krátkodobých závazků, v případě záporných krátkodobých závazků vykázaných společnostmi by však v tomto případě ukazatel doby obratu nabýval záporných hodnot. Z tohoto důvodu byly krátkodobé závazky

ponechány v obou variantách plánu v konstantní výši, v jaké byly evidovány v rozvaze uplynulého roku 2015.

**Tabulka 23: Analýza dob obratu**

Doby obratu ve dnech (vztaženo k tržbám za zboží)	2011	2012	2013	2014	2015
Zásoby	18,34	20,22	23,96	25,79	27,35
Krátkodobé pohledávky	69,09	76,62	96,38	82,80	73,96
Dlouhodobé pohledávky	0,15	0,00	0,48	0,00	0,29
Dlouhodobé závazky	0,00	0,12	0,07	0,74	0,00

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Tabulka výše zobrazuje hodnoty dob obratu u daných položek v minulosti, prognóza dob obratu je pak ve všech třech letech plánu konstantní a to ve výši aritmetického průměru vývoje minulosti a to pro obě varianty shodné.

**Tabulka 24: Prognóza dob obratu**

Doby obratu ve dnech (vztaženo k tržbám za zboží)	2016	2017	2018
Zásoby	23,13	23,13	23,13
Krátkodobé pohledávky	79,77	79,77	79,77
Dlouhodobé pohledávky	0,18	0,18	0,18
Dlouhodobé závazky	0,19	0,19	0,19

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Dále v následujících dvou tabulkách jsou pak již hodnoty jednotlivých položek pro obě varianty. Tyto hodnoty byly získány zpětným výpočtem dob obratu, tedy roznásobením tržbami. Tím, že každá varianta vychází z jiných tržeb, také hodnoty těchto položek jsou u každé varianty jiné.

Kromě položek u kterých byla použita metoda plánování pomocí vyjádření dob obratu, jsou zde také další položky. Peněžní prostředky byly u obou variant plánovány stejné a to na úrovni v jaké byly vykázány v rozvaze roku 2015 a to ve všech letech prognózy konstantní. Časové rozlišení aktivní i pasivní zůstává taktéž pro obě varianty shodné na úrovni roku 2015. Totéž krátkodobé závazky.

**Tabulka 25: Prognóza daných položek pesimistické varianty v tis. Kč**

<b>Pesimistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Zásoby	65 886	64 079	62 322
Krátkodobé pohledávky	227 222	220 990	214 929
Peněžní prostředky	64 325	64 325	64 325
Ostatní aktiva (časové rozlišení aktivní)	338	338	338
Krátkodobé závazky	-5 137	-5 137	-5 137
Ostatní pasiva (časové rozlišení pasivní)	901	901	901
Dlouhodobé pohledávky	521	507	493
Dlouhodobé závazky	528	514	500

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Jak je patrné z porovnání těchto variant, optimistická varianta počítá s vyššími zásobami, krátkodobými i dlouhodobými pohledávkami i dlouhodobými závazky. Tyto položky by svým vývojem měly jít ruku v ruce s tržbami, protože je pochopitelné, že vyšším realizovaným tržbám museli předcházet vyšší pohledávky, tím pádem má analyzovaná společnost na uspokojení vyšších odběrů také vyšší zásoby, s jejichž pořízením se dále pojí i vyšší závazky.

**Tabulka 26: Prognóza daných položek optimistické varianty v tis. Kč**

<b>Optimistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Zásoby	77 271	83 679	90 619
Krátkodobé pohledávky	266 484	288 584	312 517
Peněžní prostředky	64 325	64 325	64 325
Ostatní aktiva (časové rozlišení aktivní)	338	338	338
Krátkodobé závazky	-5 137	-5 137	-5 137
Ostatní pasiva (časové rozlišení pasivní)	901	901	901
Dlouhodobé pohledávky	611	662	717
Dlouhodobé závazky	620	671	727

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

### **5.1.6 Analýza a prognóza investic do dlouhodobého majetku**

Následujícím generátorem hodnoty jsou investice do dlouhodobého majetku. Analyzovaná společnost eviduje dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek a pro každý tento druh majetku jsou investice plánovány zvlášť.



Opět je pro plánování budoucnosti rozhodující analýza minulosti, takže opět vycházím z předpokladu, že také investice se budou vyvíjet podle určitého modelu, jakým se vyvíjeli v minulých letech.

Tabulky níže zobrazují minulý vývoj dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku včetně odpisů. Investice netto představují meziroční rozdíl stavu majetku a investice brutto pak navyšují investice netto o odpisy. U obou variant byl také vypočítán koeficient náročnosti za zvolené období let 2009-2015, který je spočten jako změna (rozdíl) stavu majetku, ku změně (rozdílu) tržeb za zvolené období.

Díličními výpočty, které zobrazuje tabulka níže, se dopočítáme ke dvěma koeficientům investiční náročnosti s tím, že pro dlouhodobý hmotný majetek je minulá investiční náročnost na úrovni 2,91 % a pro dlouhodobý nehmotný majetek pak na úrovni 3.61%.

**Tabulka 27: Investice do DM - minulý vývoj**

<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Stav majetku ke konci roku (z rozvah)	4474	3966	3262	4581	11635
Odpisy (z VZZ)	3207	2485	1957	1765	3391
Investice netto		-508	-704	1319	7054
Investice brutto		1977	1253	3084	10445
Investiční náročnost růstu tržeb 2009-2015	<b>2,91%</b>				
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Stav majetku ke konci roku (z rozvah)	0	0	0	1379	937
Odpisy (z VZZ)	0	0	0	531	273
Investice netto		0	0	1379	-442
Investice brutto		0	0	1910	-169
Investiční náročnost růstu tržeb 2008-2015	<b>3,61%</b>				

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Následuje prognóza, jejíž cílem je získat hodnotu budoucích investic do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Výše jsme si již vyjádřili koeficienty náročnosti. Současně s nimi je nutné si vyjádřit také přírůstky tržeb společnosti za dané období a to za období posledního roku minulosti až posledního roku plánované budoucnosti. V našem případě v letech 2015 až 2018.

Tyto přírůstky byly pro každou variantu rozdílné, protože jak bylo již zmíněno, každá varianta počítá s jiným vývojem tržeb.

**Tabulka 28: Přírůstky tržeb obou variant**

Přírůstky tržeb v tis. Kč	Pesimistická V.	Optimistická V.
Změna tržeb od roku 2015 do roku 2018	-140 568	299 845

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

V tuto chvíli již máme vyjádřeny jak koeficienty náročnosti tak také přírůstky tržeb, známe tedy všechny hodnoty potřebné k prognóze investic do dlouhodobého majetku. Hodnoty investic získáme vynásobením koeficientu náročnosti s vyjádřeným přírůstkem tržeb.

Tabulka níže již vykazuje odhad výše investic jednotlivých druhů dlouhodobého majetku pro obě varianty plánu, který bude sestaven. Pro optimistickou variantu jsou plánovány investice ve výši necelých 9 milionů pro dlouhodobý hmotný majetek a necelých 11 milionů pro dlouhodobý nehmotný. Víme-li, že plán bude sestaven na tři roky, je nutné tyto hodnoty dělit třemi, abychom získali hodnotu na každý rok prognózy. Optimistická varianta tedy uvažuje v jednotlivých letech prognózy navyšovat svůj dlouhodobý hmotný majetek cca 2,9 mil Kč a o cca 3,6 mil Kč dlouhodobý majetek nehmotný. Varianta pesimistická bude naopak tuto hodnotu majetku snižovat a to meziročně u dlouhodobého hmotného majetku o cca 1,3 mil. Kč a u dlouhodobého nehmotného majetku o cca 1,6 mil Kč.

**Tabulka 29: Odhad investic do dlouhodobého majetku pro obě varianty**

Odhad investic v tis. Kč	Optimistická varianta	
Odhad podle minulého koeficientu náročnosti:	Koeficient náročnosti	Hodnota investic
Dlouhodobý hmotný majetek	2,91%	8 715
Dlouhodobý nehmotný majetek	3,61%	10 830
Odhad podle minulého koeficientu náročnosti:	Pesimistická varianta	
Odhad investic v tis. Kč	Koeficient náročnosti	Hodnota investic
Dlouhodobý hmotný majetek	2,91%	-4 085
Dlouhodobý nehmotný majetek	3,61%	-5 077

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Pesimistická varianta již však ze stejné logiky výpočtu vykazuje záporné hodnoty investic. I když v praxi se může toto jevit jako nesmyslné, pro potřeby výpočtu a sestavení plánu můžeme uvažovat i hodnotu záporných investic. Podstatný je však jeden závěr a to ten, že pokud jakákoliv společnost ať už plánuje nebo skutečně dosahuje poklesu tržeb, logicky bude ve většině případů omezovat nebo **nebude vůbec**

**realizovat investice.** Přirozeně tedy optimistická varianta nutně musí počítat s vyššími investicemi než varianta pesimistická. Vývoj odhadovaných investic v jednotlivých letech prognózy již zobrazují následující dvě tabulky a to pro pesimistickou i optimistickou variantu.

Cílem tohoto kroku je dopočítat se k zůstatkové hodnotě naplánovaného majetku získaného investicí, ve které bude tento majetek vstupovat do rozvah sestaveného plánu. První je důležité zohlednit majetek nabytý analyzovanou společností v minulosti a s ním i odpisy. Jak je vidět, odpisy zůstávají konstantní po celou dobu ve výši z roku 2015, zůstatková hodnota z roku 2015 je pak postupně odpisy snižována (odepisována).

Poté přicházejí na řadu výše vyjádřené odhady investic tj. investice netto (dělené třemi, do jednotlivých let prognózy). (V této fázi je již patrné, že jak jsem zmínil, skutečnost záporných investic pro potřeby výpočtů není překážkou). Následuje vyjádření investic brutto, které jsou také v tomto případě investicemi netto navýšenými o odpisy. Následuje vyjádření hodnoty investic ke konci každého roku (kumulují se).

Dále pak vyjádření hodnoty nových odpisů (v případě hmotného majetku uvažujeme odepisování průměrně 30 let, u nehmotného majetku roky 4). Následně sečteme odpisy „starého“ majetku s odpisy novými a v posledním kroku získáváme zůstatkovou hodnotu investic celkem („stávajících i nových“) a to navýšením zůstatkové hodnoty z roku 2015 o nové investice (investice netto).

**Tabulka 30: DHM pesimistická varianta**

<b>Dlouhodobý hmotný majetek – pesimistická varianta</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Původní - odpisy (z VZZ)	3391	3391	3391	3391
- zůstatková hodnota	11635	8244	4853	1462
Nový - investice netto		-1 362	-1 362	-1 362
- investice brutto		2029	2097	2167
- pořizovací hodnota k 31. 12.		2029	4126	6293
- odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	68	138
Celkem - odpisy		3391	3459	3529
<b>- zůstatková hodnota</b>	<b>11635</b>	<b>10273</b>	<b>8911</b>	<b>7550</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

**Tabulka 31:DHM optimistická varianta**

<b>Dlouhodobý hmotný majetek – optimistická varianta</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Původní - odpisy	3391	3391	3391	3391
- zůstatková hodnota	11635	8244	4853	1462
Nový - investice netto		2 905	2 905	2 905
- investice brutto		6296	6506	6723
- pořizovací hodnota k 31. 12.		6296	12802	19524
- odpisy (1/30 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	210	427
Celkem - odpisy		3391	3601	3818
<b>- zůstatková hodnota</b>	<b>11635</b>	<b>14540</b>	<b>17445</b>	<b>20350</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

Jak vidíme porovnáním dvou tabulek výše, optimistická varianta počítá s vyššími investicemi, bude tedy zařazovat do svých rozvah v prognóze vyšší hodnoty dlouhodobého majetku a v návaznosti na to bude také ve svých výkazech zisku a ztráty evidovat vyšší hodnoty odpisů.

Následující dvě tabulky mají totožný postup výpočtů jako v předešlých tabulkách týkajících se investic do dlouhodobého majetku hmotného. Opět jsou patrné rozdíly mezi oběma variantami s tím, že varianta pesimistická v tomto případě již dosahuje záporných hodnot a tím pádem by do rozvah společnosti v prognóze vstupoval nehmotný majetek v záporných hodnotách, což není žádoucí. Z možných variant řešení jsem se po poradě s manažery analyzované společnosti rozhodl investice do dlouhodobého nehmotného majetku neplánovat, tedy zanechat hodnotu dlouhodobého nehmotného majetku ve stávající výši se zohledněním odpisů.

**Tabulka 32: DNM pesimistická varianta**

<b>Dlouhodobý nehmotný majetek – pesimistická varianta</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Původní - odpisy	273	273	273	273
- zůstatková hodnota	937	664	391	118
Nový - investice netto		-1 692	-1 692	-1 692
- investice brutto		-1419	-1774	-2218
- pořizovací hodnota k 31. 12.		-1419	-3194	-5412
- odpisy (1/4 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	-355	-798
Celkem - odpisy		273	-82	-525
<b>- zůstatková hodnota</b>	<b>937</b>	<b>-755</b>	<b>-2448</b>	<b>-4140</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

V případě optimistické varianty bude dlouhodobý nehmotný majetek plánován na základě minulosti a to dle následující tabulky. Jak je patrné, investice do dlouhodobého nehmotného majetku zajistí zůstatkovou hodnotu v roce 2018 ve výši více než 11 milionů. Investice všeobecně jsou pro každou společnost velmi důležité, posouvají ji dál a také jsou rozhodující nejen při držení kroku s konkurencí, ale také při získání konkurenční výhody. Postup výpočtu je totožný s výpočty investic do dlouhodobého hmotného majetku.

**Tabulka 33: DNM optimistická varianta**

<b>Dlouhodobý nehmotný majetek – optimistická varianta</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Původní - odpisy	273	273	273	273
- zůstatková hodnota	937	664	391	118
Nový - investice netto		3 610	3 610	3 610
- investice brutto		3883	4854	6067
- pořizovací hodnota k 31. 12.		3883	8737	14805
- odpisy (1/4 z pořizovací hodnoty k 1.1.)		0	971	2184
Celkem - odpisy		273	1244	2457
<b>- zůstatková hodnota</b>	<b>937</b>	<b>4547</b>	<b>8157</b>	<b>11767</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování, data – účetní výkazy společnosti)

## 5.2 Sestavení variant finančního plánu

Po vyčíslení všech potřebných generátorů hodnoty a také po důkladné finanční a strategické analýzy, můžeme přistoupit ke konečnému sestavení obou variant finančního plánu a výsledky analytické části této diplomové práce tak utřídit do formy účetních výkazů.

### 5.2.1 Návrh pesimistické a optimistické varianty výkazu zisku a ztráty

První variantou je varianta pesimistická, které jak bylo již řečeno, stejně jako varianta optimistická využívá převážně metodu plánování založenou na procentuálním podílu na tržbách. Tato varianta vychází z ve strategické analýze zpracované regresní analýzy, z níž vzešla prognóza tržeb a z jejichž hodnot se procentuálně odvíjely ostatní položky výkazů. Postup tohoto plánování je založen na vyčíslení procentuálního podílu dané položky na tržbách ve zvoleném období minulosti. Následně se vytvoří za toto období z daných procentuálních podílů průměr, kterým se poté zpětně násobí již prvotně naplánované tržby. Takto zvolený postup byl aplikován u všech položek vstupujících do přidané hodnoty, osobních nákladů, daní a poplatků a také ostatních provozních položek. Položky tvořící finanční výsledek hospodaření jsou ponechány v konstantní výši v hodnotách vykázaných v posledním známém roce tj. v roce 2015.

Veškeré zdanění (daň z příjmu právnických osob) je uskutečňováno sazbou 18,76% a jedná se o tzv. efektivní sazbu daně, která lépe odráží skutečné platby daně z příjmu analyzované společnosti. Tato sazba byla vyčíslena v jednotlivých letech minulosti jako podíl placené daně z příjmu na výsledku hospodaření před zdaněním s tím, že z takto vyčíslených hodnot bylo vycházeno opět z průměru. Podrobněji v tabulce

**Tabulka 34: Sazby efektivní daně z příjmu**

						Průměr		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Efektivní sazba daně z příjmu</b>	18,97%	20,97%	15,56%	21,67%	16,62%	18,76%	18,76%	18,76%

(Zdroj: výpočet dle výkazů analyzované společnosti)

**Tabulka 35: VZZ pesimistická varianta**

<b>Výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obchodní marže	107 592	104 641	101 771
Výkony	30 133	29 306	28 503
Výkonová spotřeba	52 327	50 892	49 496
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>85 398</b>	<b>83 056</b>	<b>80 778</b>
Osobní náklady	35 096	34 134	33 198
Daně a poplatky	935	909	884
Odpisy	3 664	3 732	3 802
Ostatní provozní položky (změna rezerv)	753	733	713
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>44 950</b>	<b>43 549</b>	<b>42 182</b>
Nákladové úroky	274	274	274
Ostatní finanční výnosy	133	133	133
Výnosové úroky	567	567	567
Ostatní finanční náklady	703	703	703
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-277</b>	<b>-277</b>	<b>-277</b>
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	44 673	43 272	41 905
Daň	8 380	8 117	7 861
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>36 293</b>	<b>35 155</b>	<b>34 045</b>

(Zdroj: výpočet dle výkazů analyzované společnosti)

Kromě daně z příjmu je další specificky plánovanou položkou hodnota odpisů, která představuje jak odpisy dlouhodobého hmotného tak také nehmotného majetku. Plán odpisů je detailně popsán v kapitole generátorů hodnoty. Jen připomínám, že varianta pesimistická počítá v budoucnu pouze s investicemi do dlouhodobého hmotného majetku, nikoliv nehmotného. Tímto se zásadně liší od varianty optimistické, ta plánuje investice jak do dlouhodobého hmotného tak i nehmotného majetku a tím pádem také lze pozorovat u optimistické varianty daleko více rostoucí trend odpisů v prognóze.

**Tabulka 36: VZZ optimistická varianta**

<b>Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Obchodní marže	126 184	136 648	147 981
Výkony	35 340	38 270	41 444
Výkonová spotřeba	61 369	66 458	71 970
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>100 155</b>	<b>108 461</b>	<b>117 456</b>
Osobní náklady	41 161	44 574	48 271
Daně a poplatky	1 096	1 187	1 285
Odpisy	3 664	4 845	6 275
Ostatní provozní položky (změna rezerv)	884	957	1 036
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>53 350</b>	<b>56 898</b>	<b>60 588</b>
Nákladové úroky	274	274	274
Ostatní finanční výnosy	133	133	133
Výnosové úroky	567	567	567
Ostatní finanční náklady	703	703	703
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-277</b>	<b>-277</b>	<b>-277</b>
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním	53 073	56 621	60 311
Daň	9 956	10 621	11 313
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>43 118</b>	<b>46 000</b>	<b>48 998</b>

(Zdroj: výpočet dle výkazů analyzované společnosti)

V porovnání obou variant je jednoznačný rozdíl v trendu, kdy optimistická varianta plánuje v prognóze trend tržeb rostoucí kdežto varianta pesimistická naopak trend tržeb v prognóze klesající. Taktéž pak stejnou tendenci můžeme pozorovat v případě provozního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření za účetní období.

### 5.2.2 Návrh pesimistické a optimistické varianty rozvahy

Dalším neméně důležitým účetním výkazem je rozvaha. V případě rozvahy byly užity opět tři základní metody plánování a to procentuálním podílem z tržeb, extrapolací trendu z minulosti a také především pomocí dob obratu.

Plán rozvahy je poměrně specifický svým postupem sestavení a to z důvodu toho, že položka krátkodobého finančního majetku reprezentující peněžní prostředky v pokladnách a na bankovních účtech, není plánováno jako součást rozvahy, ale je výslednou položkou plánu výkazu o peněžních tocích, tedy cash flow. Až zpracováním



výkazu cash flow totiž získáme hodnotu peněžních prostředků, které do položky krátkodobého finančního majetku vstupují, a jejich dosazením do rozvahy zjistíme také početní správnost celého plánu. Početní správnost plánu je zajištěna, kdy po dosazení právě hodnoty peněžních prostředků z výkazu cash flow do rozvahy dosáhneme rovnost aktiv a pasiv, tedy základní bilanční rovnost rozvahy.

Přístupme tedy k popisu postupu jednotlivých položek rozvahy. V první řadě se jedná o dlouhodobý majetek. Dlouhodobý majetek byl podrobně naplánován již v kapitole generátorů hodnoty s tím, že do rozvahy vstupuje v naplánované zůstatkové hodnotě.

Hodnoty krátkodobých pohledávek, dlouhodobých pohledávek a zásob byly pak za použití dob obratu taktéž naplánovány v kapitole generátorů hodnoty a krátkodobý finanční majetek vstupuje, jak již bylo výše řečeno, z výkazu cash flow.

Co se týče jednotlivých položek vlastního kapitálu, zde byl základní kapitál a také fondy tvořené ze zisku plánovány v konstantní výši v jaké byly vykázány v rozvaze roku 2015 a toto je pro obě varianty shodné. Výsledek hospodaření je pak převzat z plánovaného výkazu zisku a ztráty. Výsledek hospodaření minulých let se „odráží“ od své hodnoty vykázané v rozvaze v roce 2015, navýšené o výsledek hospodaření z prognózovaného roku 2016.

V případě cizích zdrojů pak u dlouhodobých závazků, které byly naplánovány v rámci generátorů hodnoty, byla použita opět metoda dob obratu a krátkodobé závazky vzhledem ke své záporné hodnotě, byly ponechány opět v konstantní výši, v jaké byly vykázány v rozvaze roku 2015. Stejně tak konstantní jsou také časová rozlišení.

**Tabulka 37: Plánovaná rozvaha pesimistická varianta**

<b>Rozvaha – pesimistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>427433</b>	<b>462574</b>	<b>496604</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>10937</b>	<b>9302</b>	<b>7668</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	10273	8911	7550
Dlouhodobý nehmotný majetek	664	391	118
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>416158</b>	<b>452934</b>	<b>488599</b>
<i>Zásoby</i>	65886	64079	62321
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	227222	220990	214929
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	521	507	493
<i>Krátkodobý finanční majetek (peníze + účty)</i>	122529	167358	210856
<b>Časové rozlišení</b>	<b>338</b>	<b>338</b>	<b>338</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>427433</b>	<b>462574</b>	<b>496604</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>431141</b>	<b>466296</b>	<b>500341</b>
<i>Základní kapitál</i>	1000	1000	1000
<i>Fondy ze zisku</i>	200	200	200
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	393648	429941	465096
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)</i>	36293	35155	34045
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-4 609</b>	<b>-4 623</b>	<b>-4 637</b>
<i>Dlouhodobé závazky</i>	528	514	500
<i>Krátkodobé závazky</i>	-5137	-5137	-5137
<b>Časové rozlišení</b>	<b>901</b>	<b>901</b>	<b>901</b>

(Zdroj: výpočet dle výkazů analyzované společnosti)

Zaměříme-li se na rozdíly jednotlivých variant plánovaných rozvah, jedná se především o rozdílnost v investicích do dlouhodobého majetku, kdy varianta optimistická počítá s rostoucím majetkem, protože počítá s investicemi jak do dlouhodobého hmotného tak i nehmotného majetku. Zatímco varianta pesimistická neplánuje navyšování dlouhodobého hmotného ani nehmotného majetku, pouze bude nadále zohledňovat odpisy a hodnota dlouhodobého majetku bude meziročně klesat. Podrobněji v kapitole generátorů hodnoty. Další rozdíl je pak u položek zásob, dlouhodobých závazků a pohledávek, které byly plánovány ve vztahu k tržbám, tudíž mají opět diametrální vývoj a to klesající u pesimistické a rostoucí u optimistické varianty.

V neposlední řadě si lze povšimnout skutečnosti, že když bilanční sumy aktiv a pasiv jsou výrazně vyšší u varianty optimistické, v případě pesimistické varianty meziročně také dochází k rostoucímu trendu bilančních sum, i když podstatně

pomalejšímu. Toto je způsobeno výší naplánovaných peněžních prostředků, které pesimistická varianta plánuje držet mnohem více. Podrobněji níže u výkazu cash flow.

**Tabulka 38: Plánovaná rozvaha optimistická varianta**

<b>Rozvaha – optimistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>447350</b>	<b>493402</b>	<b>542455</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>19086</b>	<b>25602</b>	<b>32117</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	14539	17445	20350
Dlouhodobý nehmotný majetek	4547	8157	11767
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>427926</b>	<b>467462</b>	<b>510000</b>
<i>Zásoby</i>	77271	83679	90619
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	266484	288584	312517
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	611	662	717
<i>Krátkodobý finanční majetek (peníze + účty)</i>	83560	94536	106147
<b>Časové rozlišení</b>	<b>338</b>	<b>338</b>	<b>338</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>447350</b>	<b>493401</b>	<b>542455</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>450967</b>	<b>496966</b>	<b>545964</b>
<i>Základní kapitál</i>	1000	1000	1000
<i>Fondy ze zisku</i>	200	200	200
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	406649	449767	495766
<i>Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)</i>	43118	46000	48998
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-4 517</b>	<b>-4 466</b>	<b>-4 410</b>
<i>Dlouhodobé závazky</i>	620	671	727
<i>Krátkodobé závazky</i>	-5137	-5137	-5137
<b>Časové rozlišení</b>	<b>901</b>	<b>901</b>	<b>901</b>

(Zdroj: výpočet dle výkazů analyzované společnosti)

### 5.2.3 Návrh pesimistické a optimistické varianty výkazu o peněžních tocích

Také poslední z plánovaných výkazů, výkaz o peněžních tocích byl z velké části naplánován v rámci kapitoly generátorů hodnoty, kdy samotné sestavení výkazu je spíše sumarizací zmíněné kapitoly. Níže uvedené tabulky tedy reprezentují řekněme do jisté míry zjednodušenou verzi provozního a investičního cash flow. Finanční cash flow vzhledem ke skladbě účetních výkazů analyzované společnosti není nutné uvádět.

Co se týče jednotlivých položek tabulek níže, provozní výsledek hospodaření byl již vyčíslen a zobrazen v plánovaném výkazu zisku a ztrát a je tedy pouze dosazen v dané výši. Nákladové a výnosové úroky jsou pak ponechány v konstantní výši po celou dobu prognózy a to ve výši vykázané ve výkazu zisku a ztrát v roce 2015.

Analyzovaná společnost neplánuje navyšování úvěrů ani jejich poskytování, proto pro potřeby plánu není nutné tyto hodnoty zvyšovat. Taktéž hodnoty ostatních finančních výnosů a nákladů. Jak víme, analyzovaná společnost jen minimálně obchoduje se zahraničními osobami, proto ani kurzové zisky či ztráty které by byly součástí těchto položek, nehrají v plánu rozhodující roli. Daň je pak také v tomto případě vyčíslena na základě sazby efektivní sazby daně, po jejímž odečtení získáváme výsledek hospodaření po zdanění.

Poměrně specifickou položkou je položka zvaná difference v platbě daně oproti dani z provozního výsledku hospodaření, jejíž hodnota v podstatě reprezentuje rozdíl mezi daní z příjmu vyčíslenou ve výkazu zisku a ztrát a obdobnou daní vyčíslenou v případě výkazu cash flow.

Dalším mezikrokem jsou úpravy o nepeněžní operace. V této části nalezneme opět odpisy, které byly již vyčísleny v rámci generátorů hodnoty a také byly již použity v rámci plánu výkazu zisku a ztráty. Změna zůstatků rezerv je pak nulová položka, kterou není z pohledu analytické společnosti a jejího účetnictví plánovaná.

Poslední částí provozního peněžního toku jsou pak tzv. úpravy. Jedná se o úpravy aktivních a pasivních položek tak jak jsou z hlediska cash flow známy. Literatura M. Karase dokonce upozorňuje na tuto část, jako na jednu z nejčastějších chyb, kterou sestavitelé plánu udělají. Rozhodující jsou pro správnost v tomto okamžiku znaménka a to;

Růst aktiv - (růst aktiv znamená úbytek peněžních prostředků, např. koupíme pozemek, zaplatíme za něj, vydáme peněžní prostředky).

Naopak pokles aktiv + (pokles aktiv znamená příbytek peněžních prostředků, např. menší objem pohledávek znamená vynaložení méně peněžních prostředků na jejich úhradu). U pasivních položek je pak situace opačná a řekněme „více úměrná“. Tedy pokles pasiv - a růst pasiv +. Je tedy nutné meziroční změny v rozvaze u položek pohledávek, závazků a zásob zohlednit dle výše uvedené metodiky.

Hodnotu provozního cash flow pak v konečné fázi získáme součtem EAT, diferenciací daně, úprav o nepeněžní operace a úprav položek pohledávek, závazků a zásob.

**Tabulka 39: Výkaz cash flow pesimistická varianta**

<b>Provozní peněžní tok – pesimistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>Provozní výsledek hospodaření</i>	44950	43549	42182
<i>Nákladové úroky</i>	274	274	274
<i>Výnosové úroky</i>	567	567	567
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	133	133	133
<i>Ostatní finanční náklady</i>	703	703	703
<b>EBT</b>	<b>44 673</b>	<b>43 272</b>	<b>41 905</b>
<i>Daň</i>	8432	8169	7913
<b>EAT</b>	<b>36 241</b>	<b>35 103</b>	<b>33 993</b>
Diference v platbě daně oproti dani z provozního VH	52	52	52
<b>Úpravy o nepeněžní operace (=Σ)</b>	<b>3664</b>	<b>3732</b>	<b>3802</b>
<i>Odpisy dlouhodobého majetku</i>	3664	3732	3802
<i>Změna zůstatků rezerv</i>	0	0	0
<b>Úpravy (=Σ)</b>	<b>20276</b>	<b>8039</b>	<b>7819</b>
<i>Změna stavu krátkodobých pohledávek</i>	915	6232	6061
<i>Změna stavu krátkodobých závazků</i>	0	0	0
<i>Změna stavu zásob</i>	18474	1807	1758
<i>Změna stavu dlouhodobých pohledávek</i>	359	14	14
<i>Změna stavu dlouhodobých závazků</i>	528	-14	-14
<b>Provozní Cash flow</b>	<b>60233</b>	<b>46926</b>	<b>45665</b>

(Zdroj: výpočet dle výkazů analyzované společnosti)

Také v případě ve dvou variantách sestavených výkazů o peněžních tocích dochází k odchylkám u jednotlivých variant. Jak je patrné provozní cash flow pesimistické varianty dosahuje výrazně vyšších hodnot a to především z důvodu nastíněným již v popisu sestavení samotného výkazu. Jedná se o skutečnost, že zde působí tzv. „opatrnostní přístup“. Pokud analyzovaná společnost uvažuje v prognóze nižší tržby, plánuje na jejich základě také nižší objem investic, pohledávek, zásob nebo závazků a z tohoto důvodu „šetří“ peněžní prostředky. Pokud například méně investujeme, disponujeme vyššími volnými peněžními prostředky. Obecně platí vztah, že při nižších tržbách realizujeme nižší pohledávky, tím také např. nižší zásoby, které v případě, že je nakupujeme od dodavatelů, znamenají také nižší závazky, které musíme hradit.

Opakem je pak varianta optimistická, která předpokládá vyšší tržby a tím pádem musí vynakládat mnohem více peněžních prostředků než varianta pesimistická. Obdobné bude platit i v případě investičního cash flow. Z porovnání obou výkazů je

také zjevná shoda u některých plánovaných položek, které jsou pro obě varianty plánu ve stejné výši.

**Tabulka 40: Výkaz cash flow optimistická varianta**

<b>Provozní peněžní tok – optimistická varianta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>Provozní výsledek hospodaření</i>	53350	56898	60588
<i>Nákladové úroky</i>	274	274	274
<i>Výnosové úroky</i>	567	567	567
<i>Ostatní finanční výnosy</i>	133	133	133
<i>Ostatní finanční náklady</i>	703	703	703
<b>EBT</b>	<b>53 073</b>	<b>56 621</b>	<b>60 311</b>
<i>Daň</i>	10007	10673	11365
<b>EAT</b>	<b>43 066</b>	<b>45 948</b>	<b>48 946</b>
Diference v platbě daně oproti dani z provozního VH	52	52	52
<b>Úpravy o nepeněžní operace (=Σ)</b>	<b>3664</b>	<b>4845</b>	<b>6275</b>
<i>Odpisy dlouhodobého majetku</i>	3664	4845	6275
<i>Změna zůstatků rezerv</i>	0	0	0
<b>Úpravy (=Σ)</b>	<b>-17368</b>	<b>-28508</b>	<b>-30872</b>
<i>Změna stavu krátkodobých pohledávek</i>	-38347	-22100	-23933
<i>Změna stavu krátkodobých závazků</i>	0	0	0
<i>Změna stavu zásob</i>	20090	-6408	-6940
<i>Změna stavu dlouhodobých pohledávek</i>	269	-51	-55
<i>Změna stavu dlouhodobých závazků</i>	620	51	56
<b>Provozní Cash flow</b>	<b>29414</b>	<b>22336</b>	<b>24401</b>

(Zdroj: výpočet dle výkazů analyzované společnosti)

Další součástí peněžních toků je peněžní tok z investiční činnosti neboli investiční cash flow. Tento peněžní tok zachycuje peněžní prostředky vynaložené na plánované investice do dlouhodobého nehmotného a dlouhodobého hmotného majetku. Jak je patrné obě varianty pracují opět s hodnotami investic získanými v rámci výpočtů generátorů hodnoty, v části prognózy investic do dlouhodobého majetku.

**Tabulka 41: Investiční cash flow pesimistická varianta**

<b>Investiční peněžní tok – pesimistická varianta</b>	<b>60233</b>	<b>46926</b>	<b>45665</b>
<i>Nabytí dlouhodobého majetku</i>	-2029	-2097	-2167
<b>Investiční CF</b>	<b>-2029</b>	<b>-2097</b>	<b>-2167</b>
<b>PENĚŽNÍ TOK CELKEM</b>	<b>58204</b>	<b>44829</b>	<b>43498</b>

(Zdroj: výpočet dle výkazů analyzované společnosti)

Opět se opakuje přístup z provozního cash flow a to ten, že pesimistická varianta uvažuje investice výrazně nižší, tudíž bude mít na konci účetního období k dispozici také vyšší obnos peněžních prostředků, zatímco varianta optimistická plánuje vysoké investice v řádech více než deseti milionů. Hodnota proinvestovaných peněžních prostředků je pak uváděna se znaménkem mínus, protože reprezentuje úbytek peněžních prostředků.

**Tabulka 42: Investiční cash flow optimistická varianta**

<b>Investiční peněžní tok – optimistická varianta</b>	<b>29414</b>	<b>22336</b>	<b>24401</b>
<i>Nabytí dlouhodobého majetku</i>	-10179	-11360	-12790
<b>Investiční CF</b>	<b>-10179</b>	<b>-11360</b>	<b>-12790</b>
<b>PENĚŽNÍ TOK CELKEM</b>	<b>19235</b>	<b>10977</b>	<b>11611</b>

(Zdroj: výpočet dle výkazů analyzované společnosti)

Následující tabulka již potvrzuje výše vyslovenou skutečnost a to plánu vyšších peněžních prostředků na konci období u varianty pesimistické. Takto sestavené plány také zohledňovaly dosavadní „model“ analyzované společnosti, která díky svému sice poměrně riskantnímu přístupu musí držet peněžní prostředky v dostatečně vysoké výši.

**Tabulka 43: Stav peněžních prostředků**

<b>Stav peněžních prostředků na konci období – PV</b>	<b>64325</b>	<b>122529</b>	<b>167358</b>	<b>210856</b>
<b>Stav peněžních prostředků na konci období - OV</b>	<b>64325</b>	<b>83560</b>	<b>94536</b>	<b>106147</b>

(Zdroj: výpočet dle výkazů analyzované společnosti)

## 5.3 Finanční analýza variant plánu a návrh nápravných opatření

Předchozí kapitola se celá zabývala sestavením jednotlivých variant plánu. Tato kapitola se bude zabývat zhodnocením těchto variant a také se od jisté míry vrátí k finanční analýze minulého období analyzované společnosti, aby byly vysloveny závěry a především také návrhy možných nápravných opatření pro zlepšení ekonomické situace analyzované společnosti.

### 5.3.1 Finanční analýza variant plánů

Pro lepší představu a porovnání v plánech nastíněné budoucnosti s analyzovanou minulostí, byla zpracována také finanční analýza vybraných poměrových ukazatelů jednotlivých variant plánu s tím, že byly záměrně vynechány především ukazatele, které pracují s krátkodobými závazky, které byly u obou variant v konstantní výši, v jaké byly vykázány v rozvaze roku 2015 a to se zápornou hodnotou. Ukazatele by tedy nabývaly záporných hodnot, což není z tohoto pohledu žádoucí.

**Tabulka 44: Poměrové ukazatele variant plánu**

<b>Pesimistická</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ROA</b>	10,52%	9,41%	8,49%
<b>ROE</b>	8,41%	7,53%	6,79%
<b>ROS</b>	4,38%	4,37%	4,35%
<b>ČPK</b>	421 295	458 071	493 736
<b>Obrat aktiv</b>	2,40	2,16	1,95
<b>Optimistická</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ROA</b>	11,93%	11,53%	11,17%
<b>ROE</b>	9,55%	9,25%	8,97%
<b>ROS</b>	4,44%	4,37%	4,30%
<b>ČPK</b>	433 063	472 599	515 137
<b>Obrat aktiv</b>	2,69	2,64	2,60

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na první pohled je z výše uvedené tabulky patrné především to, že optimistická varianta plánu bude dosahovat vyšších hodnot rentabilit a to jak rentability aktiv, vlastního kapitálu tak také tržeb. Jednoduše řečeno, tyto ukazatele budou výnosnější.



Navzdory tomu, že optimistická varianta plánuje vyšší rentability je však patrné, že v prognóze také varianta optimistická má klesající tendenci, i kdy pomalejší. Vezeme-li si např. rentabilitu tržeb, je zřejmé, že ne jenom výše tržeb má na výslednou hodnotu ROS vliv, vliv má také skladba či poměr vytvořeného provozního výsledku hospodaření a tržeb.

Co se týče čistého pracovního kapitálu, první pozitivní skutečností obou variant je ta, že je kladný. Nelze říci jak vysoký má čistý pracovní kapitál být, avšak optimistická varianta plánu jej plánuje podstatně vyšší než varianta pesimistická. Optimistická varianta bude mít tak zajisté dostatečné prostředky k zachování bezproblémové platební schopnosti s tím, že víme, že právě k zachování platební schopnosti bude potřebovat daleko vyšší objem prostředků oproti druhé variantě plánu. Nicméně dle mého názoru by platební schopnost byla zachována i v případě varianty pesimistické, která volí tzv. opatrnostní přístup.

Podobný trend jako u předchozích ukazatelů, je také v případě obratu aktiv, kdy optimistická varianta předpokládá rychlejší obrat aktiv což je pozitivní např. z logistického hlediska.

### **5.3.2 Návrh možných nápravných opatření**

Dle mého názoru a také dle finanční analýzy minulosti si analyzovaná společnost nevedla nijak finančně špatně a také její hospodaření nevykazovalo známky ztrátového nebo neprosperujícího podniku. Proto bych se nerad upínal k vyloženému vyslovení negativních nebo slabých stránek analyzované společnosti. Návrhy, které níže uvedu, jsou pro mě vnímány spíše jako doporučení nebo možné zlepšení, které může analyzované společnosti přinést jisté výhody.

Jako první věc bych rád zmínil hospodaření s peněžními prostředky obecně. Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, analyzovaná společnost drží v krátkodobém finančním majetku vysoký objem peněžních prostředků a tím také dosahuje vysokých hodnot čistého pracovního kapitálu. Vysoký objem peněžních prostředků je na jednu stranu zajisté důležitý pro zachování platební schopnosti a to zvláště u analyzované společnosti, která hradí své závazky téměř okamžitě. Na druhou stranu by však každá

společnost měla zachovávat svůj růstový potenciál ve smyslu toho, že by měla jít za cílem maximalizace hodnoty podniku a právě s tímto cílem je možné dostat se při udržování příliš vysokého provozně nutného čistého kapitálu do konfliktu, protože právě přebytek tohoto kapitálu může způsobovat pokles hodnoty podniku. Mimo jiné tento fakt potvrzují i ve finanční analýze vyčíslené příliš vysoké hodnoty okamžité likvidity, které literatura doporučuje do hodnoty koeficientu 0,5. V roce 2013 analyzovaná společnost dosáhla hodnoty 1,54, což z pozice tohoto ukazatele značí o ne příliš efektivním využívání finančních prostředků.

V této souvislosti bych také rád zmínil investice, bez kterých analyzovaná společnost bude těžko zvyšovat hodnotu podniku a které by vzhledem k její finanční situaci byly zajisté realizovatelné. Co se týče investic, vedení analyzované společnosti také potvrdilo tuto myšlenku a zároveň přiznalo, že v následujících pěti letech hodlá poměrně rozsáhle rozšířit své podnikatelské aktivity, kdy by již nejen byla dodavatelem stavebního materiálu, ale také půjčovnou stavebních strojů a sama by se stala developerem několika stavebních projektů.

Jako další skutečnost bych zmínil poměr samofinancování versus zadlužení resp. financování cizími zdroji. Jak bylo již také řečeno, analyzovaná společnost z drtivé většiny financuje své aktivity vlastními zdroji. V roce 2014 např. byla hodnota zadlužení pouze 0,1% tzn., že 99,9% financování je realizováno z vlastních zdrojů. Pomineme-li ideologii literatury, která hovoří o jakémsi ideálu na úrovni 50% financování z cizích zdrojů a 50% financování z vlastních zdrojů, poměr analyzované společnosti se od toho ideálu výrazně liší. Vzhledem k tomu, že opravdu detailní informace a také strategii (jistě opodstatněnou) financování analyzované společnosti zná jen její vedení, nerad bych hodnotil z pohledu toho, zda je tato strategie dobrá či špatná. Obecně však víme, že každá z variant financování má svá pro a proti a nese také svá rizika a je dobré tato rizika minimalizovat. Jednou z možností jak tyto rizika snižovat je diverzifikace rizika, tzn. rozdělení rizika a k takovému rozdělení dochází právě při využívání obou zdrojů financování. Je také známou skutečností, že vlastní kapitál je považován za rizikovější a také za do jisté míry dražší. Ve vztahu k výše uvedeným investicím bych se tedy nebál pro případné financování investic zvážit financování investice, alespoň částečně z cizích zdrojů.

## Závěr

Po zpracování informací, které byly výsledkem komunikace s vedením analyzované společnosti, byla zpracována teoretická část, která byla oporou všech faktů, výpočtů a postupů užitých ve zbylých částech této diplomové práce.

Následně již byla zpracována analýza strategická, která se zaměřila jak na vnitřní tak také na vnější potenciál analyzované společnosti. V rámci strategické analýzy byla analyzovaná konkurence pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil, odvětví a také v rámci SLEPT analýzy různé druhy faktorů ovlivňující analyzovanou společnost. McKinseyho model pak analyzoval vnitřní potenciál společnosti. Strategická analýza také v rámci svých výsledků přinesla stěžejní věc pro následné sestavení finančního plánu a to prognózu tržeb v rámci vymezeného relevantního trhu. Užitá regresní analýza však přinesla tržby v prognóze klesající, což se neslučuje s vizí cílevědomého vedení žádné společnosti. Proto po poradě s vedením analyzované společnosti byla vytvořena prognóza druhá, optimistická, která uvažuje tržby v prognóze rostoucí v míře, v jaké rostla v posledních třech letech.

Po analýze strategické následovala analýza finanční a to ve své horizontální i vertikální rovině u účetních výkazů rozvah a výkazů zisku a ztráty a to v posledních pěti letech. Následně pak finanční analýzu doplnily vyčíslené poměrové ukazatele za stejné období, které byly také srovnávány s konkurenčními společnostmi a také s odvětvím.

Pro obě varianty tržeb byly následně vyčísleny generátory hodnoty, kterými byla zisková marže, položky pracovního kapitálu i investice do dlouhodobého majetku. Na základě těchto generátorů hodnoty byly pak sestaveny dvě varianty plánu na období tří let, jedna varianta založená na pesimisticky klesajících tržbách a druhá varianta na optimisticky rostoucích tržbách. Následně byly oba plány podrobeny zpětně finanční analýze poměrových ukazatelů a v neposlední řadě na základě sumarizace všech výsledků byly vysloveny nápravné opatření a doporučení, které mohou mít pozitivní vliv na zlepšení ekonomické situace analyzované společnosti.

Na samém začátku byl cíl, cíl sestavit střednědobý finanční plán vybrané společnosti a to na základě finanční analýzy a následně vyslovit doporučení a nápravná opatření, která mohou přispět ke zlepšení ekonomické situace analyzované společnosti.

Z mého pohledu bylo tohoto cíle zdárně dosaženo s tím, že byly zpracovány dokonce věci nad rámec tohoto cíle jako např. zpracovaná podrobná strategická analýza nebo také druhá varianta sestaveného plánu.

## Seznam použité literatury

BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. ©1997-2015 [cit. 2015-09-21]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

Český statistický úřad [online]. Praha, 2015, 19.8.2015 [cit. 2015-09-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

ČTK: česká tisková kancelář [online]. Praha: Česká tisková kancelář, 2011 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.ctk.cz/>

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

*Ict-123.com: Get it under your control* [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.ict-123.com/>

Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online]. 2015 [cit. 2015-09-21]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>.

KALABIS, Z. *Bankovní služby v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 148 s. ISBN 80-251-0882-1.

KARAS, Michal. *Rating a oceňování podniku: cvičení z předmětu*. Brno, 2014.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-247-1835-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

Kurzy.cz [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., Copyright©2000-2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

LANDA, Martin. Finanční plánování a likvidita. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha, ©2015 [cit. 2015-09-21]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008, 120 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finance. ISBN 978-80-247-3916-8.

REJNUŠ, O. Finanční trhy. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 768 s. ISBN 978-80-247-3671-6.

REVENDA, Z. a kol. Peněžní ekonomie a bankovníctví. 5. aktualiz. vyd. Praha: Maagement Press, 2011. 424 s. ISBN 978-80-7261-240-6.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 142 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 191 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 8021430354.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. ISBN 8021430362.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finance. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 9788024740478.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. A dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746449.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4702-6.

VALACH, J. a kol. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 465 s. ISBN 978-80-86929-71-2.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o analyzované společnosti.....	15
Tabulka 2: Demografický vývoj obyvatelstva.....	52
Tabulka 3: Vývoj základních úrokových sazeb ČNB.....	56
Tabulka 4: Intenzita konkurence.....	60
Tabulka 5: Substituty a komplementy v odvětví .....	63
Tabulka 6: Klasifikace CZ NACE .....	68
Tabulka 7: Tržní podíl a postavení analyzované společnosti v odvětví .....	69
Tabulka 8: Vyčíslení: Pearsonův korelační koeficient .....	70
Tabulka 9: Výše krátkodobých závazků.....	74
Tabulka 10: Horizontální analýza rozvah - absolutní změna .....	76
Tabulka 11: Horizontální analýza rozvah - relativní změna.....	77
Tabulka 12: Vertikální analýza rozvah .....	79
Tabulka 13: Horizontální analýza-absolutní změna .....	80
Tabulka 14: Horizontální analýza-relativní změna.....	81
Tabulka 15: Vertikální analýza VZZ .....	82
Tabulka 16: Poměrové ukazatele - minulé období .....	84
Tabulka 17: Vybrané poměrové ukazatele-konkurenti.....	88
Tabulka 18: Tržby-pesimistická varianta .....	91
Tabulka 19: Tržby-optimistická varianta.....	92
Tabulka 20 Zisková marže shora .....	92
Tabulka 21 Zisková marže zdola .....	92
Tabulka 22: Zisková marže prognóza.....	93
Tabulka 23: Analýza dob obratu.....	95
Tabulka 24: Prognóza dob obratu .....	95
Tabulka 25: Prognóza daných položek pesimistické varianty v tis. Kč .....	96
Tabulka 26: Prognóza daných položek optimistické varianty v tis. Kč.....	96
Tabulka 27: Investice do DM - minulý vývoj.....	97
Tabulka 28: Přírůstky tržeb obou variant .....	98
Tabulka 29: Odhad investic do dlouhodobého majetku pro obě varianty .....	98



Tabulka 30: DHM pesimistická varianta .....	99
Tabulka 31: DHM optimistická varianta .....	100
Tabulka 32: DNM pesimistická varianta .....	100
Tabulka 33: DNM optimistická varianta .....	101
Tabulka 34: Sazby efektivní daně z příjmu .....	102
Tabulka 35: VZZ pesimistická varianta.....	103
Tabulka 36: VZZ optimistická varianta.....	104
Tabulka 37: Plánovaná rozvaha pesimistická varianta .....	106
Tabulka 38: Plánovaná rozvaha optimistická varianta .....	107
Tabulka 39: Výkaz cash flow pesimistická varianta .....	109
Tabulka 40: Výkaz cash flow optimistická varianta.....	110
Tabulka 41: Investiční cash flow pesimistická varianta .....	110
Tabulka 42: Investiční cash flow optimistická varianta .....	111
Tabulka 43: Stav peněžních prostředků.....	111
Tabulka 44: Poměrové ukazatele variant plánu .....	112

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Provozovny analyzované společnosti .....	15
Obrázek 2: Potenciál vývoje podniku .....	21
Obrázek 3: Schéma SLEPT analýzy .....	25
Obrázek 4: Porterův model 5 konkurenčních sil .....	28
Obrázek 5: Schéma McKinsey 7S .....	30
Obrázek 6: Provázanost účetních výkazů .....	33
Obrázek 7: Postup prognózování ziskové marže .....	42
Obrázek 8: Metody analýzy a prognózy DM.....	44
Obrázek 9: Přebytek státního rozpočtu .....	57
Obrázek 10: Organizační struktura .....	65
Graf 1: Vývoj počtu stavebních povolení .....	51
Graf 2: Bytová výstavba-počet zahájených staveb bytů .....	52
Graf 3: Vývoj sazeb DPH .....	54
Graf 4: Vývoj inflace (Deflátor HDP) .....	55
Graf 5: Vývoj HDP ve stálých cenách.....	55
Graf 6: Počet aktivních podniků v odvětví .....	63
Graf 7: Vývoj trhu CZ NACE 46.....	68
Graf 8: Regresní analýza-trend lineární.....	71
Graf 9: Regresní analýza - trend exponenciální.....	71